

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE ECUADOR**

**MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS (B)**

**CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA  
CIUDAD DE QUITO (SUPERMERCADO)**

**DEYSI GEOVANNA MARTINEZ GUACHAMIN**

**QUITO**

**OCTUBRE DE 2009**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Deysi Geovanna Martínez Guachamín

[Fecha]

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE ECUADOR**

**MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS (B)**

**CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA  
CIUDAD DE QUITO (SUPERMERCADO)**

**DEYSI GEOVANNA MARTINEZ GUACHAMIN**

**ECON. GARY FLOR GARCIA**

**QUITO**

**OCTUBRE DE 2009**

## **ABSTRACT**

El presente trabajo está destinado a desarrollar una propuesta de Plan de Negocios para la creación de un supermercado ubicado en el barrio Mariana de Jesús de la parroquia de Calderón en el sector norte de la ciudad de Quito.

Se estima un ingreso por ventas de US\$ 1.913.842 en el primer año, considerado atender al 35% del número potencial de familias en el área de influencia.

En el Plan de Marketing se considera objetivos de segmentación del mercado, producto y precio, provisión, almacenamiento y distribución, y merchandising. El Plan de Operaciones, considera requerimientos de recursos materiales y humanos, plazos, capacidad y stock. El Plan Financiero incluye aspectos de Inversión, financiamiento, costo de venta de los productos, margen de utilidad bruta (7% normal para este tipo de actividad). Los flujos de caja para la determinación del Valor Terminal del negocio, Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recupero.

El VAN del negocio es positivo (US\$ 411.800) y la TIR de 35% superando el 24% a la tasa promedio ponderada del capital, lo que determina que el negocio es factible o viable.

El VAN del inversionista es positivo (US\$ 653.943) y la TIR del mismo es de 46% superando en 38% a la tasa promedio ponderada del capital propio, por lo cual el negocio es conveniente y factible también para los socios.

El periodo de recupero de la inversión es de 4,25 años o equivalente a 4 años y 100 días considerada razonable y que también viabiliza el negocio.

Las conclusiones que se presentan permiten recomendar la viabilidad del negocio.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mis padres y hermanas por la inmensa paciencia y comprensión por mi permanente ausencia en los momentos más importantes.

Para Ney porque tu partida me enseñó a disfrutar de cada momento con esperanza y alegría, te recordaré siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi principal agradecimiento a:

Mis padres por toda su paciencia, comprensión y apoyo en todo el tiempo sacrificado para cumplir una de mis metas.

A mis hermanos y sobrinos por comprender y entender mi ausencia

Al Econ. Gary Flor Garcia por su apoyo profesional y de amistad para la realización de este trabajo.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### **CAPITULO I: Introducción**

1.1	Antecedentes.....	14
1.2	Definición del problema.....	15
1.2.1	Delimitación del problema de la investigación.....	15
1.3	Hipótesis.....	16
1.4	Objetivos de la investigación.....	16
1.4.1	Objetivo general.....	17
1.4.2	Objetivos específicos.....	17
1.5	Metodología de la investigación.....	17
1.5.1	Método de investigación.....	18
1.5.2	Técnicas de investigación.....	18
1.5.3	Identificación de la Muestra.....	19
1.5.3.1	Determinación de la muestra.....	20

### **CAPITULO II: Marco Teórico y Conceptual**

2.1	Ambiente del negocio y mercado.....	24
2.1.1	Estudio de mercado.....	25
2.1.1.1	Análisis de la oferta.....	25
2.1.1.2	Análisis de la demanda.....	26
2.1.2	Mercado de referencia.....	26
2.1.3	Tamaño del mercado potencial del negocio.....	27
2.1.4	Variables de segmentación del mercado.....	27
2.2	Producto y/o servicio.....	28

2.3	Precio.....	28
2.4	Plaza – localización.....	29
2.4.1	Método de clasificación de factores.....	29
2.5	Composición del plan de negocio.....	30
2.5.1	El plan de marketing .....	30
2.5.1.1	Análisis de matriz FODA .....	31
2.5.1.2	Análisis Porter.....	32
2.5.2	El plan de operaciones.....	33
2.5.3	El plan financiero.....	35

### **CAPITULO III: Plan de negocio**

3.1	Definición del negocio.....	37
3.2	Ambiente del negocio, mercado y localización.....	38
3.2.1	Entorno del negocio.....	38
3.2.2	Determinantes del crecimiento de los supermercados en el Ecuador.....	42
3.2.2.1	Variables que favorecen la oferta.....	42
3.2.2.2	Variables que benefician la demanda.....	42
3.2.2.3	Ambiente del negocio.....	46
3.2.3	Localización.....	47
3.2.3.1	Factores del lugar elegido.....	47
3.3	Análisis de mercado.....	49
3.3.1	Tamaño del mercado potencial del negocio.....	49
3.3.1.1	Población potencial a ser atendida.....	50
3.3.2	Análisis de resultados de la encuesta.....	51
3.3.3	Cobertura mensual de familias.....	56

3.3.3.1	Canasta familiar potencial del negocio.....	57
3.3.3.2	Cobertura de la canasta familiar mensual.....	58
3.4	Análisis FODA.....	59
3.5	Análisis Porter .....	61
3.6	Plan de marketing.....	66
3.6.1	Objetivos comerciales.....	66
3.6.2	Segmentación del mercado.....	66
3.6.3	Producto y precio.....	67
3.6.4	Comunicación.....	68
3.6.5	Provisión, almacenamiento y distribución.....	68
3.6.6	Merchandising o marketing en el punto de venta (PDV) .....	69
3.6.7	Lay out.....	70
3.6.8	Estrategia de exhibición.....	72
3.6.9	Forma de presentación.....	73
3.6.10	Animación en el punto de venta.....	74
3.7	Plan de operaciones.....	76
3.7.1	Recursos materiales.....	77
3.7.2	Inversión en activos fijos.....	77
3.7.2.1	Infraestructura física.....	77
3.7.2.2	Adecuaciones del local .....	78
3.7.2.3	Equipamiento.....	79
3.7.3	Activos intangibles.....	81
3.7.4	Capital de trabajo o de operación.....	82
3.7.5	Recursos humanos.....	83
3.7.5.1	Personal directivo, administrativo y operativo.....	84



3.7.5.2	Remuneraciones mensuales.....	85
3.7.5.3	Organización, capacitación y reclutamiento.....	86
3.7.6	Plazos, capacidad y stock.....	88
3.7.7	Base legal.....	89
3.7.7.1	Requisitos para una Compañía de Responsabilidad Limitada.....	89
3.8	Plan financiero.....	90
3.8.1	Fuentes y usos del financiamiento de la inversión.....	91
3.8.2	Crédito bancario.....	92
3.8.3	Costos fijos y variables.....	93
3.8.4	Ingresos .....	94
3.8.5	Flujo de caja.....	94
3.8.5.1	Flujo de caja del negocio.....	94
3.8.5.2	Flujo de caja del inversionista.....	96
3.8.6	Estado de resultados.....	97
3.8.7	Evaluación financiera.....	100
3.8.7.1	Punto de equilibrio.....	100
3.8.7.2	Costo promedio ponderado del capital.....	102
3.8.7.3	Valor terminal, de desecho o de rescate.....	103
3.8.7.4	Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).....	105
	a) VAN y TIR del negocio.....	105
	b) VAN y TIR del inversionista.....	107
3.8.7.5	Periodo de recupero o repago.....	108

## **CAPITULO IV: Conclusiones y Recomendaciones**

4.1	Conclusiones.....	110
-----	-------------------	-----

4.2 Recomendaciones.....	111
--------------------------	-----

## **ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta.....	113
Anexo 2. Mapa de localización del negocio.....	114
Anexo 3 Canasta familiar potencial.....	115
Anexo 4 Requisitos para la constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada.....	117

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>120</b>
--------------------------	------------

## **LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS**

### **CUADROS**

Cuadro 1:	Cobertura geográfica de las cadenas de supermercados
Cuadro 2:	Crecimiento de la cadena CF por formatos
Cuadro 3:	Lugar de compra de alimentos en Quito y Guayaquil
Cuadro 4:	Matriz de localización del proyecto
Cuadro 5:	Tasas de crecimiento poblacional
Cuadro 6:	Familias consumidoras del negocio
Cuadro 7:	Valor de la canasta familiar mensual
Cuadro 8:	Local para la operación del negocio
Cuadro 9:	Costo de las adecuaciones del local
Cuadro 10:	Características del equipamiento
Cuadro 11:	Equipamiento inicial
Cuadro 12:	Vehículo
Cuadro 13:	Inversión de reemplazo
Cuadro 14:	Depreciación equipos
Cuadro 15:	Activos intangibles
Cuadro 16:	Características del personal
Cuadro 17:	Responsabilidades y características del personal directivo
Cuadro 18:	Responsabilidades y características del personal administrativo
Cuadro 19:	Responsabilidades y características del personal operativo
Cuadro 20:	Remuneraciones mensuales
Cuadro 21:	Incrementos de remuneraciones
Cuadro 22:	Proyección de recursos humanos

Cuadro 23:	Fuentes y usos de la inversión
Cuadro 24:	Tabla de amortización
Cuadro 25:	Costo fijos y variables (quinto año)
Cuadro 26:	Ingresos por ventas
Cuadro 27:	Flujo de caja del negocio
Cuadro 28:	Impuesto a las utilidades
Cuadro 29:	Cuota neta de impuesto a las utilidades
Cuadro 30:	Flujo de caja del inversionista
Cuadro 31:	Estado de resultados
Cuadro 32:	Seguro del local y adecuaciones (US\$)
Cuadro 33:	Seguro de los equipos (US\$)
Cuadro 34:	Seguro del vehículo (US\$)
Cuadro 35:	Punto de equilibrio
Cuadro 36:	Costo promedio ponderado del capital
Cuadro 37:	Cálculo del costo promedio ponderado: 13%
Cuadro 38:	Cálculo del costo promedio ponderado: 35%
Cuadro 39:	Cálculo del costo promedio ponderado: 36%
Cuadro 40:	Costo ponderado del capital social: 8%
Cuadro 41:	Tasa de descuento: 46%
Cuadro 42:	Tasa de descuento: 47%
Cuadro 43:	Periodo de recupero o repago

## GRÁFICOS

- Gráfico 1: Evolución de la población del DMQ por parroquia (1990-2001)
- Gráfico 2: Variables demográficas de la muestra encuestada
- Gráfico 3: ¿Donde prefiere realizar sus compras?
- Gráfico 4: Pensando en supermercados ubicados en Calderón ¿Cuál es o son los primeros supermercados que se le viene a la mente?
- Gráfico 5: ¿Con que frecuencia realiza sus compras de supermercado?
- Gráfico 6: ¿Que es lo que usualmente compra en un supermercado?
- Gráfico 7: ¿En cuánto estima el nivel del ingreso familiar?
- Gráfico 8: En promedio cuánto gasta en cada visita que realiza al supermercado
- Gráfico 9: En orden de importancia califique del 1 al 5 los factores que le gustaría que tenga un autoservicio ubicado en Calderón. Considerando 1 como el preferido al 5 como menos preferido
- Gráfico 10: Realizaría sus compras en un nuevo supermercado.
- Gráfico 11: Modelo de fuerzas competitivas de Michael Porter
- Gráfico 12: Lay Out del negocio
- Gráfico 13: Niveles de la góndola
- Gráfico 14: Presentación de una familia de productos en la góndola
- Gráfico 15: Organigrama organizacional

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES**

El auge de los supermercados en América Latina se presentó en la década de los ochenta debido a la concentración de la población en grandes ciudades modificando el ritmo de vida de los consumidores. En esa época los servicios de los supermercados se orientaron a la población de altos ingresos de las capitales de provincia y de las ciudades de mayores recursos. Durante los años 90 Ecuador registró un importante crecimiento y consolidación de las grandes cadenas locales que desarrollaron una estrategia diferenciada para atender a los segmentos de altos ingresos con una amplia variedad de productos de mayor calidad y precio, así como a los segmentos populares de zonas urbanas del interior del país, con precios asequibles y comparables con los del mercado informal.

En los últimos años los grandes operadores detallistas han impulsado el formato de supercentros, en algunos países llamados hipermercados, que ofrecen a sus clientes la facilidad de comprar una gran variedad de productos (alimentos, medicinas electrodomésticos, ropa, muebles, libros, entre otros) y de acceder a un mayor número de servicios.

Según Miguel Zamora, en su publicación “La rápida expansión de los supermercados en Ecuador y sus efectos sobre las cadenas de lácteos y de papa” en Ecuador, las cadenas de supermercados casi doblaron sus tiendas en los últimos años y el mayor número se localizaron en Quito y Guayaquil, el 40% del consumo total de los

hogares del Ecuador es atendido por supermercados, 30% por mercados populares y cerca de un 25% por tiendas de barrio, ferias libres, bodegas y micro-mercados.<sup>1</sup>

Se considera que un Plan de Negocios es una guía donde se establecen los objetivos y la forma de cómo llegar a ellos este va a permitir valorar al final los logros respecto a lo planteado.

Con la apropiada estructuración de un plan de negocios para un Supermercado ubicado en el sector Norte de la ciudad de Quito, se lograría identificar oportunidades de negocio atendiendo a un segmento social y económicamente rentable.

## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El presente análisis pretende responder la pregunta:

¿Es económica y operativamente factible la creación de una microempresa (Supermercado) ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito?.

### **1.2.1 DELIMITACION DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

La delimitación del problema consiste en establecer claramente el ámbito temporal, que es el periodo de tiempo a ser considerado en el análisis, y espacial que es determinar el sector o población a ser considerada para el estudio.

**Delimitación Temporal:** Considerando el tipo de investigación que se llevará a cabo en este trabajo, el periodo a ser estudiado será una proyección a 5 años de operación del negocio, ya que al ser un plan para el emprendimiento de un negocio, no se puede hacer una recopilación de datos históricos.

---

<sup>1</sup> <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=160>. 03 de marzo del 2009

**Delimitación Espacial:** El estudio va a ser realizado sobre el mercado potencial que se espera explotar ubicado en el sector de la Parroquia de Calderón de Quito.

### **1.3 HIPOTESIS**

Según Avila Baray (2006) el planteamiento de la hipótesis en un problema de investigación se define como “una respuesta probable de carácter tentativo a un problema de investigación y que es factible de verificación empírica. La hipótesis expresa la relación entre dos o más variables que son susceptibles de medición. Una hipótesis planteada correctamente debe poderse verificar o contrastar contra la evidencia empírica”<sup>2</sup>, por lo tanto para el presente caso de estudio se establece la siguiente hipótesis:

El diseño de un plan de negocios, basado en un análisis objetivo y cuantificable de la existencia de un mercado potencial permitirá evaluar que es económica y operativamente factible la creación de una microempresa (Supermercado) ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito.

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

Según Avila Baray (2006), un objetivo es “un enunciado que expresa los resultados que se pretenden alcanzar al finalizar la investigación”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <http://espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/>, 15 de Julio de 2009

<sup>3</sup> Ibid



### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general es el resultado global que se quiere lograr con la investigación, por lo tanto para el presente trabajo es:

Diseñar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad de la creación de una microempresa (Supermercado) en el sector norte de la ciudad de Quito.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Los objetivos específicos enuncian los resultados detallados que se pretende obtener del trabajo de investigación y para el presente trabajo son:

- Realizar un análisis de mercado para determinar la existencia de un mercado potencial que permita comprobar la factibilidad de la creación de un Supermercado en el sector norte de la ciudad de Quito.
- Analizar aspectos comerciales, técnicos, legales y financieros de un plan de negocios para una microempresa (supermercado) ubicado en el sector Norte de la ciudad de Quito.

## **1.5 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Dentro de la metodología de la investigación se determinará el “procedimiento concreto que se emplea, de acuerdo con el objeto y con los fines de la investigación, para organizar los pasos de ésta y propiciar resultados coherentes a los objetivos de la investigación”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <http://espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/>, 15 de julio del 2009

### 1.5.1 METODO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se sustentara en dos métodos claros de investigación:

- **Exploratoria:** Recopilando información cualitativa y descriptiva, buscando presentar las características del objeto de estudio, para predecir e identificar las relaciones que existen entre dos o más variables.

Se buscará recolectar datos que permitan evidenciar y explicar claramente la existencia de un mercado al cual estará orientado el proyecto del negocio, se buscará exponer la información de manera cuidadosa y luego analizar los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a la comprobación de la hipótesis. “Se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”.<sup>5</sup>

- **Cuantitativa:** La investigación tendrá un enfoque cuantitativo ya que se buscará recoger y analizar datos cuantitativos, se analizará la asociación o relación entre variables cuantificadas para determinar la fuerza de asociación o correlación existente.

### 1.5.2 TECNICAS DE INVESTIGACION

Para la ejecución de esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias:

---

<sup>5</sup> Cesar Augusto Bernal, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Santa Fé de Bogotá, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., año 2000, pág. 111

- **Revisión de fuentes bibliográficas físicas y virtuales:** Se utilizarán textos bibliográficos de administración, marketing, producción y finanzas, revistas, datos estadísticos, páginas de Internet, etc.
- **Encuestas:** Dada la importancia de la identificación de la existencia de un mercado potencial será necesaria la aplicación de encuestas a una muestra de habitantes del sector geográfico y con esto conocer cuáles son las principales características del mismo como: gustos, preferencias, estrato social, etc.

### 1.5.3 IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

El universo de esta investigación está delimitado por los siguientes aspectos:

- Sector Geográfico: Sector Nor - occidental de Quito.
- Segmento Económico: El segmento de mercado objetivo es un estrato económico medio.
- Cobertura del Producto: Las líneas de producto que se espera ofertar son: alimentos, bebidas, productos de limpieza personal y del hogar.

La misma que deberá ser desarrollada con preguntas de tipo clasificatorios y de contenido, de respuestas cerradas lo cual permite extraer sus resultados con facilidad.

*Objetivo de la encuesta:*

- Conocer los hábitos de compra
- Conocer el comportamiento de compra del segmento
- Cuantificar participación de la competencia e identificar competidores potenciales
- Evaluar expectativas

- Promedio de gasto
- Identificar top of mind del segmento
- Niveles de aceptación del servicio a ofrecer
- Conocer el nivel de ingresos de los potenciales consumidores

El formato de la encuesta se presenta en el Anexo.1.

### 1.5.3.1 DETERMINANTES DE LA MUESTRA

La muestra para el estudio de campo será seleccionada a través de un procedimiento de selección probabilística o aleatoria: siendo el que más se ajusta a la investigación el muestreo por conglomerado, el mismo que es definido: “como la agrupación de varios elementos de población con arreglo a alguna condición o característica”.<sup>6</sup>

Al conocer la demanda potencial el siguiente paso es calcular el tamaño de la muestra, ya que de esta manera se conocerá el número de encuestas que se realizarán a las personas que se encuentran dentro del target y que cumplen con las características del perfil.

El tamaño de la muestra (n) se determinara mediante la conocida fórmula:

$$n = \frac{N \times \sigma^2 \times z^2}{(N-1) \times e^2 + (\sigma^2 - Z^2)}$$

Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño del Universo

---

<sup>6</sup> Cesar Espinosa, *Metodología de la Investigación*, Quito, Editorial ESPE, 1989, pág. 174

- $\sigma^2$  = Desviación estándar ( $p \cdot q$ )
- $p$  = Probabilidad de éxito (0.5)
- $q$  = Probabilidad de fracaso (0.5)
- $Z$  = Nivel de confianza 95% = (0.6)
- $e$  = Aceptación de error muestral +/- 4%

Según registros del VI Censo de Población y V de Vivienda del 2001 del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), el área de influencia del negocio (zonas 4,5 y 15) de la parroquia Calderón registra una población de 19.029 habitantes considerando 4 miembros por hogar, el número de familias del área de influencia del negocio se tiene que N será de 4.757.

En consecuencia, aplicando la fórmula indicada se tendrá:

$$n = 57.09$$

Así con un nivel de confianza de 95% y un error máximo admisible de +/- 4% se asume un tamaño muestral de:

$$n = 55$$

Es decir si harán 55 encuestas en la zona de influencia del proyecto.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

El plan de negocios es una herramienta que ayuda al emprendedor al momento de poner en marcha sus ideas, permite analizar los puntos críticos para la viabilidad de la futura empresa a la vez que es una forma de prever los posibles problemas que pueden surgir en el futuro y disponer de eventuales soluciones.

Gary Flor describe al plan de negocios como:

El Plan de Negocios define su empresa, identifica sus metas y le sirve de carta de presentación ante terceros; es útil para establecer objetivos a corto plazo y para definir los pasos necesarios para lograrlo. El Plan de Negocios puede tener un propósito operativo y/u otro de propuesta financiera<sup>7</sup>.

En la publicación Plan Estratégico de Negocios de Lambing y Kuehl, se indica que: “Un plan estratégico de negocios es aquel plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro”<sup>8</sup>.

Siegel (1993) en una publicación realizada en una página de Internet sobre la importancia de un Plan de Negocios para las nuevas empresas, indica que el mismo tiene 3 funciones.<sup>9</sup>

1. Puede ser usado para el desarrollo de ideas acerca de cómo los negocios pueden ser conducidos, definir la estrategia de cómo se va a desarrollar el marketing, finanzas y operaciones.
2. Se tiene acceso al actual funcionamiento del negocio y monitorear detalladamente las finanzas a través del presupuesto. Después de un tiempo el plan debe ser evaluado, para identificar oportunidades de mejora y ajustes que permitan el éxito del negocio.

---

<sup>7</sup> Gary Flor García, *Guía para Elaborar Planes de Negocios*, Quito, Graficas Paola, 2006, pág. 15

<sup>8</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/garcia\\_f\\_me/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pdf), 20 Mar. 09, Pág.1

<sup>9</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/arenas\\_mdz\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/arenas_mdz_a/capitulo2.pdf), 13 Abr. 09, Pág.1

3. Análisis del financiamiento que permita evaluar previamente la recuperación del capital de los inversionistas.

De acuerdo a Planellas (1998, p.4) en la publicación sobre la Importancia de un Plan de Negocios para las nuevas empresas realizada en una página de Internet indica que: “La utilidad del plan de empresa es doble: Sirve internamente al emprendedor como instrumento de trabajo y externamente como tarjeta de presentación del proyecto”.<sup>10</sup>

Otro punto importante a destacar en la importancia del plan de negocios es que permite al emprendedor entender mejor su proyecto e intenta reducir razonablemente el margen del riesgo que siempre tendrá la creación de una empresa.

Según lo describen varios autores, existen elementos indispensables sin los cuales una empresa no puede existir:<sup>11</sup>

- **Tener un Producto o Servicio:** La descripción de la naturaleza del negocio, debe definir claramente el tipo de negocio que se espera desarrollar, el propósito del mismo, es decir el producto o servicio que se ofrecerá, cuáles son los principales competidores y cómo el producto se diferencia del ofrecido por la competencia.
- **Tener Clientes:** Se trata de identificar los clientes que estén dispuestos a pagar por el producto ofrecido, se debe limitar con precisión cual es el segmento del mercado meta al que se quiere dirigir.

---

<sup>10</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/arenas\\_mdz\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/arenas_mdz_a/capitulo2.pdf), 13 Abr. 09, Pág.1

<sup>11</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/badsaulnier\\_d\\_chcapitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/badsaulnier_d_chcapitulo2.pdf), 9 de Abril de 2009, pág. 4.

- **Tener Recursos:** Contar con la infraestructura correcta, y necesaria para poder ejecutar lo planeado, se trata de contar con la maquinaria, transporte, materia prima, y el recurso dinero que es necesario porque con el se puede adquirir otros recursos necesarios para la empresa.
- **Tener un equipo humano:** Los cuales serán el motor del proyecto, emprendedores, consultores, trabajadores.
- **Tener contactos:** Para el emprendimiento de un negocio esta puede ser la diferencia que facilite el ingreso del mismo al mercado, se trata de contar con relaciones productivas con personas o instituciones que permita agilizar o facilitar ciertas actividades del negocio.
- **Tener Oportunidades:** Se debe evaluar previamente al emprendimiento del negocio la factibilidad del mismo en el mercado, es decir que exista una necesidad que se va a cubrir con la iniciativa a desarrollar.

## 2.1 AMBIENTE DE NEGOCIO Y MERCADO

Hay que determinar claramente cuál es el segmento de mercado que la nueva empresa atenderá.

El estudio del mercado es un análisis que permite demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio, en un mercado determinado. Este análisis debe comprender el reconocimiento del entorno: macro y micro, entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores, intermediarios, etc.



### **2.1.1. ESTUDIO DE MERCADO**

Tiene como finalidad el estudio de cómo está estructurado el mercado en el cual se esta pensando incursionar, la herramienta que se utilizará para esta investigación son las encuestas las cuales buscarán proporcionar información acerca de la oferta y la demanda.

#### **2.1.1.1 ANALISIS DE LA OFERTA**

William A. Mc Eachern define la oferta como: “Relación que muestra las cantidades de un bien o servicio que el productor o vendedor está dispuesto y en posibilidades de vender a varios precios durante un periodo dado, estando las demás cosas constantes”.<sup>12</sup>

Katia Nuñez en su publicación “Oferta y Demanda”<sup>13</sup> describe la oferta como:

La cantidad de bienes y servicios o factores que un vendedor puede ofrecer y desea hacerlo, en un periodo dado de tiempo y a diferentes precios, suponiendo que otras cosas, tales como la tecnología, la disponibilidad de recursos, los precios de las materias primas y la regulación del Estado, permanecen constantes.

Esta cantidad ofertada puede variar en función de: el precio del bien ofertado, la disponibilidad de recursos, tecnología, precios de materia prima, regulaciones gubernamentales, y la competencia.

Para el presente trabajo, el estudio de los principales factores que determinan la oferta permitirá determinar como éstos han influido en la misma y en el desarrollo del sector.

---

<sup>12</sup> William, Mc Eachern (WMc), *Microeconomía: Una introducción contemporánea*, México DF, Thomson Learnign, 2003, pág. 52

<sup>13</sup> <http://www.monografias.com/trabajos30/oferta-demanda/oferta-demanda.shtml>, 16 de Julio de 2009

### **2.1.1.2 ANALISIS DE LA DEMANDA**

“La demanda es la relación que muestra las cantidades de un bien que el consumidor está dispuesto y en posibilidades de comprar a varios precios durante un periodo determinado si los demás factores siguen constantes”<sup>14</sup>

Tomando en cuenta lo anterior es importante considerar que existen factores que afectaran la demanda ya que como se dijo esta depende de la decisión del comprador. Hay elementos que pueden modificar esta decisión como: el precio del bien, el ingreso del comprador, el precio de bienes relacionados.

Para el presente trabajo es importante el estudio de la demanda y los factores que influyen sobre esta ya que de esta manera se podrá conocer las oportunidades para una nueva iniciativa de negocio, y cuales son los principales factores que determinan la misma.

### **2.1.2 MERCADO DE REFERENCIA**

Dentro de un mismo mercado general hay grupos de consumidores (segmento de mercado) con distintas necesidades, preferencias de compra o comportamiento de uso del producto. En algunos mercados tales diferencias son relativamente insignificantes y los beneficios buscados por los comparadores pueden ser satisfechos con una mezcla simple de marketing<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> William, Mc Eachern (WMc), *Microeconomía: Una introducción contemporánea*, México DF, Thomson Learnign, 2003, pág. 46

<sup>15</sup> W. STATON, *Fundamentos de Marketing*. México, Mc Graw Hill, 2000, pág. 172

### **2.1.3 TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL DEL NEGOCIO**

Es importante determinar el mercado potencial para el producto, “el mercado potencial es el conjunto de personas o instituciones que serán posibles compradores de nuestro producto”.

Definido el mercado, se deben analizar las características de la población, edad, gustos, preferencias, hábitos, etc.

### **2.1.4 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación es un proceso que consiste en dividir un mercado de bienes o servicios en diferentes grupos de compradores, y que a su vez los miembros que corresponden a cada uno de ellos sean semejantes, para de esta manera eliminar aquellos que no son de interés para el propósito de dicha investigación.

Las variables que se han tomado en cuenta para identificar los segmentos de mercado a los cuales se va a dirigir el negocio son los siguientes: variables geográficas y variables demográficas.

#### ***Variables Geográficas***

Se requiere la división del mercado de acuerdo a las diferentes unidades geográficas como son en este caso:

- *Factor Ubicación:* Población total
- *Factor Área:* Población urbana ya que se planea la implementación en una zona céntrica del poblado a la que tendrá acceso la población urbana y en menor posición los sectores aledaños.

### ***Variables Demográficas***

Se requiere la división del mercado de acuerdo a las diferentes unidades demográficas como son:

- *Factor Edad*: Edades entre (20 a 59)
- *Factor Ingresos*: Nivel económico medio, medio alto
- *Factor Actividad Económica*. Población económicamente activa
- *Factor Institucional*: Nivel de instrucción primaria, secundaria, superior.

## **2.2. PRODUCTO Y/O SERVICIO**

La encuesta permitirá identificar el producto y/o servicio que el segmento de potenciales clientes espera recibir, por lo cual es necesario que la descripción del mismo incluya la innovación o diferenciación de este con los de la competencia.

## **2.3 PRECIO**

“El precio es la equivalencia monetaria del valor que los consumidores asignan a un producto o servicio”<sup>16</sup> Es necesario que se logre identificar cuánto los potenciales compradores están dispuestos a pagar por el servicio que se ofertará, de tal manera que este no sea solo producto básicamente de los costos, sino resultado de un análisis de variables como: psicología del cliente, cambios del mercado, competencia, innovación, etc.

---

<sup>16</sup> (G. Flor Garcia, Guía para elaborar..., 48)

## 2.4 PLAZA - LOCALIZACION

Es indispensable considerar el factor de localización para un proyecto debido a que la misma será determinante en el desarrollo del mismo; “La localización es muy importante dado que su influencia económica podría hacer variar el resultado de la evaluación, comprometiendo en el largo plazo una inversión en un marco de carácter de difícil y costosa alteración. Por ello su análisis debe hacerse en forma integrada con las demás etapas del proyecto”<sup>17</sup>

La mejor localización depende del tipo de compañía que se esté considerando. El objetivo de la localización es maximizar el beneficio para la empresa, “la localización es una de las decisiones estratégicas más importantes para cualquier empresa, ya que afectará a sus beneficios y costes a largo plazo, y resulta complicada y costosa de cambiar” (RENDER Y HEIZER, 2001)<sup>18</sup>

Para determinar un lugar adecuado se utilizara el método de clasificación de factores ya que este método es una buena forma para considerar múltiples factores que permitan elegir la localización adecuada.

### 2.4.1. METODO DE CLASIFICACION DE FACTORES

1. Mencionar los factores que afectarán a la selección de la localización:

#### *Factor*

- Medios y costos de transporte
- Disponibilidad y costo de mano de obra
- Proximidad a mercados (cercanía con clientes)

---

<sup>17</sup> <http://www.fing.uncu.edu.ar/catedras/proyectos/archivos/cap4-localizacion.pdf>, 13 de Abril de 2009,

Pág.1

<sup>18</sup> <http://www.upo.es/RevMetCuant/art26.pdf>, 21 de Julio de 2009, pág. 3

- Costos y disponibilidad de local (arriendo)
  - Servicios básicos (agua, luz, telecomunicaciones, tratamiento de desechos)
  - Seguridad (guardianía)
  - Proximidad a proveedores
  - Acceso a parqueaderos
  - Consideraciones sociales, culturales, legales y políticas
2. Asignar una ponderación a cada factor, en base a lo que se considera relevante, sin desacreditar la importancia de otros factores.
  3. Se evalúan las alternativas.

## **2.5 COMPOSICION DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Considerando que el plan de negocios es un esquema que busca evaluar los aspectos de la viabilidad económica y operativa de un proyecto, el mismo deberá estar compuesto como mínimo por un estudio de: el plan de marketing, plan de operaciones y plan financiero.

### **2.5.1 EL PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es una recopilación de variables internas y externas que permiten determinar la situación que la futura empresa deberá afrontar en el campo del marketing, plantear los objetivos y los planes de acción que le permitan llegar a la consecución de los mismos.

El plan de marketing permite describir la forma detallada como la empresa competirá en el mercado para vender su producto o servicio, por lo cual debe incluir:

- **Objetivos Comerciales:** Cuantificar la venta que se espera alcanzar
- **Segmentación de Mercado:** Permite dividir el mercado total en grupos o segmentos más pequeños que internamente tengan características similares.
- **Producto o Servicio:** La descripción detallada del mismo permite desarrollar el concepto de tal manera que la idea sea más tangible.
- **Planes de Comunicación:** Incluye los medios que se utilizarán para comunicar los detalles del nuevo negocio estos pueden incluir: televisión, radio, afiches, volantes, etc.
- **Abastecimiento y Distribución:** Se debe tener definido claramente cual será el proceso de abastecimiento del producto hacia el local, así como los canales de distribución en la medida que se aplique al negocio.
- **Merchandising, exhibiciones:** Son las técnicas que se utilizarán para poner los productos a disposición del consumidor, buscando obtener el mayor beneficio de los espacios del establecimiento.
- **Lay out:** Definir la distribución física de los equipos y muebles en las instalaciones del establecimiento.

#### **2.5.1.1 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA**

En la matriz FODA se busca encontrar una óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de encontrar una ventaja competitiva sostenible, “es una herramienta que permite tener una perspectiva de la situación actual de la empresa y

funciona como base para obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones conforme a los objetivos formulados”<sup>19</sup>.

De las variables que analiza la matriz, las fortalezas y debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas.

### **2.5.1.2 ANALISIS DE PORTER**

El análisis de Michael Porter considera las estrategias competitivas que permiten a una empresa o negocio crear o sostener una ventaja competitiva y mejorar su rentabilidad. Estas estrategias competitivas son las siguientes:

- \* *Estrategia de liderazgo de costos* que propone reducir los costos de una organización hasta el nivel más bajo de su sector.
- \* *Estrategia de diferenciación* orientada a conseguir que una organización sea única en su sector en la oferta de productos valorada ampliamente por lo clientes.
- \* *Estrategia de enfoque* que propone una ventaja de costos o de diferenciación en un segmento de mercado, a diferencia de las estrategias anteriores que propenden a una ventaja competitiva en el mercado ampliado.

Las fuerzas competitivas que benefician la rentabilidad a través de su influencia directa en los precios, costos y requerimientos de inversión son las siguientes:

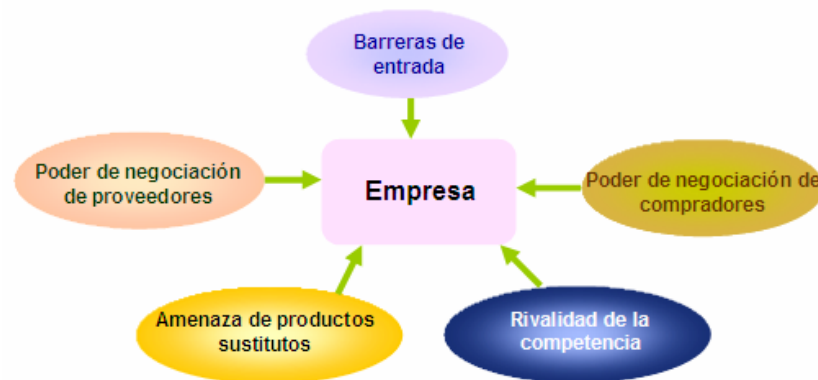
- \* *Barreras de entrada* que determinan la posibilidad de ingreso de nuevos competidores como: requerimiento de capital, economías de escala o lealtad a la marca.

---

<sup>19</sup> Alan, Rugman, *Negocios Internacionales: Planeación Estratégica Global*, Quito, Superintendencia de Compañías, 2007, pág.59



- \* *Amenaza de sustitutos* que consideran la disposición del consumidor a comprar un producto alternativo.
- \* *Poder de negociación de los compradores*, relacionado con el número de compradores, la disponibilidad de información y la posibilidad de productos alternativos.
- \* *Poder de negociación de los proveedores* relacionado con el grado de concentración de los mismos y también con la disponibilidad de sustitutos.
- \* *Rivalidad existente con la competencia* derivada del aumento o disminución de la demanda o de las diferencias entre productos.



## 2.5.2 EL PLAN DE OPERACIONES

Describe la forma como la empresa espera operar, es decir, es la parte donde se define ¿Cómo? ¿Con qué? se piensa trabajar dentro de la empresa, por lo cual es indispensable considerar<sup>20</sup>:

- *Recursos Materiales*: Son aquellos recursos físicos que permitirán la operación del negocio, para lo cual es necesario considerar activos fijos, infraestructura física, adecuaciones de local y equipamiento.

<sup>20</sup> <http://www.bna.com.ar/pymes/plan%20de%20negocios.pdf>, 10 abril del 2009

- *Activos Intangibles*: Son gastos por prestación de servicios legales, notariales y profesionales para la organización del negocio que se efectúan antes del inicio del mismo y que sus beneficios se prolongan en el futuro.
- *Capital de Operación*: Es el capital necesario para iniciar la operación, el mismo puede ser calculado de la siguiente forma:
  - 1) *El método contable* cuantifica esta inversión por diferencia entre los rubros de activo corriente y pasivo corriente.
  - 2) *El método del periodo de desfase* considera el valor de los costos de operación que deben financiarse desde el momento del primer pago hasta la primera recaudación de los ingresos por ventas, valor que servirá para financiar el periodo de desfase siguiente. Este procedimiento que es simple en su cálculo es recomendable para proyectos con periodos de recuperación reducido de los ingresos por ventas.
  - 3) *El método del déficit acumulado máximo* consiste en calcular los flujos de ingresos y egresos mensuales proyectados y determinar sus respectivos saldos acumulados para establecer el capital de operación como el equivalente al déficit acumulado máximo.

La determinación del capital de operación del negocio considera requerimientos de recursos para atender los gastos de: compra de productos a ser expendidos, y gastos de operación.

Considerando que el periodo de recuperación del valor de la venta de los productos del negocio es reducido y de aproximadamente 2 semanas se ha estimado que en este caso el método del periodo de desfase es adecuado para determinar el capital de operación

- *Recursos Humanos*: Personal que requiere la empresa para operar, con la calificación adecuada que les permita desarrollar sus funciones eficientemente.

Se deben además considerar:

- Procesos de selección, con la definición adecuada del perfil y los puestos de trabajo
  - Remuneraciones adecuadas al perfil del cargo
  - Proyecciones de crecimiento de la nómina
  - Capacitación
  - Reclutamiento
- *Procesos de Operación*: Que representan los pasos que se debe seguir para llegar al producto o servicio final que se va a ofrecer.
  - *Instalaciones y Maquinaria*. Necesarias para la operación.

### **2.5.3 EL PLAN FINANCIERO**

El objetivo del plan financiero es “determinar la factibilidad financiera del emprendimiento productivo a implementar para asegurar el éxito del negocio”<sup>21</sup>, es decir se debe cuantificar el volumen del capital que se necesitará invertir, se plantean las proyecciones de los estados de resultados y los flujos de caja que permitan evaluar la rentabilidad y viabilidad de la empresa.

El plan financiero permitirá determinar:

- Presupuesto de capital
- Capital de trabajo

---

<sup>21</sup> (G. Flor Garcia, Guía para elaborar..., 91)

- Información financiera proyectada (Estados de Pérdidas y Ganancias, Balance General, Flujo de Caja)
- Fuentes de financiamiento
- Análisis de rentabilidad (Periodo de recuperación del capital, valor actual neto, tasa interna de retorno, punto de equilibrio).

### **CAPITULO III.**

#### **PLAN DE NEGOCIO**

##### **DEFINICION DEL NEGOCIO**

- a) El negocio operará en el campo de la comercialización de productos de consumo masivo dirigido a consumidores finales de niveles socio-económicos medio y medio bajo del área de influencia de la empresa.
- b) Para el efecto se constituirá una compañía limitada de carácter comercial.
- c) La empresa está localizada en un sector de expansión urbana del norte de la ciudad de Quito en el que están desarrollados y en desarrollo varios proyectos de vivienda que no disponen de servicios integrados de esta naturaleza.
- d) El ámbito geográfico de la empresa es la parroquia rural Calderón del cantón Quito y su área de influencia inmediata está conformada por las zonas números 4, 5 y 15 de la referida parroquia, cuya población para el primer año de funcionamiento del negocio (2009) se estima en 19.029 habitantes, equivalente a 4.757 familias.
- e) Durante la primera etapa de funcionamiento (5 años) atenderá la comercialización de productos de supermercado y posteriormente se establecerán locales que ofrezcan diferentes servicios de: panadería; farmacia; papelería; pago de consumos de: luz eléctrica, agua potable y teléfonos; transacciones bancarias; cajero automático, etc.
- f) La empresa propone ofrecer en un solo lugar productos de consumo de óptima calidad y a precio competitivo.

- g) Los productos a ser expendidos en el supermercado serán adquiridos en las fábricas o a proveedores mayoristas para evitar el proceso de intermediación que elevan los precios de los mismos.
- h) Para su funcionamiento se utilizará un local existente de 540 m2 con una guardiana de 10 m2, y un área de parqueadero de 1.000 m2.
- i) Se dispondrán de áreas y equipamiento para el almacenamiento de productos, que asegure su óptima calidad y el abastecimiento continuo de los mismos.
- j) Las áreas y equipos de comercialización serán previstos para conceder atención ágil, oportuna y eficiente a los clientes.
- k) El negocio funcionará con personal calificado y capacitado.
- l) Para la operación se deberán obtener los permisos de varias instituciones como: Ministerio de Salud Pública (sanitarios), Cuerpo de Bomberos (prevención de incendios, etc.) y observar las disposiciones del Ministerio de Trabajo e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) sobre contratación de personal.

## **3.2. AMBIENTE DEL NEGOCIO, MERCADO Y LOCALIZACIÓN**

### **3. 2.1 ENTORNO DE NEGOCIO**

El sector de supermercados ha incrementado su participación en el mercado detallista del Ecuador. Según cifras de Blanco y Alarcón<sup>22</sup>, la participación de los supermercados en el mercado minorista aumentó de 35% en 1999 al 40% en el 2003, en

---

<sup>22</sup> <http://sala.clacso.edu.ar/gsd/cgi-bin/library?e=d-000-00---0debate--00-0-0Date--0prompt-10---4-----0-11--1-es-Zz-1---20-about---00031-001-0-0utfZz-8-00&a=d&c=debate&cl=CL1&d=HASH99da783ee0ad1518f3441e.9>, La rápida expansión de los supermercados en Ecuador y sus efectos en las cadenas agroalimentarias, 15 de Julio 2009

los últimos cuatro años se ha producido un crecimiento en la participación de los supermercados y una disminución en la participación de los mercados populares y tiendas de abarroterías, en el mercado detallista del Ecuador.

Según Miguel Zamora<sup>23</sup>, la expansión de las cadenas de Supermercados en los últimos años ha sido acelerada, (de alrededor de 85 a mediados de 1998 a 160 para agosto del 2004).

Las cadenas más grandes de estas tiendas están expandiéndose a sectores populares en Quito y Guayaquil y a ciudades medianas y pequeñas en el resto del país. Al respecto diferentes encuestas demuestran que los supermercados son una opción importante para los usuarios al momento de realizar compras.

De la información disponible en la publicación antes mencionada, se desprende que en el Ecuador las ventas totales del Sector Moderno de Distribución de Abarroterías (SMDA), que incluye las cadenas de supermercados, crecieron en 68% entre los años 2000 y 2008, las ventas de alimentos del mismo crecieron en 66% y el número de tiendas se incrementaron en el 57%.

Las principales cadenas de supermercados en Ecuador son:

- *Corporación Favorita* (CF), principal cadena con sus tres formatos: Hipermercados (Megamaxi), Supermercados (Supermaxi) y Supertiendas (AKI), este último destinado al estrato socio-económico bajo.
- *Importadora El Rosado* (IER), segunda cadena más importante con los siguientes formatos: Hipermercados, Supermercado (Mi Comisariato), Comisariato Jr. orientado al estrato socio-económico medio-bajo, Mi Canasta para el estrato socio-económico bajo.
- *Supermercados TIA*, tercera cadena de supermercados.

---

<sup>23</sup> Ibid,

- Otras, entre las cuales cabe mencionar las siguientes: Santa María, El Conquistador, Exxon-Mobil, Santa Isabel y Magda Espinosa.

La localización geográfica de las cadenas de supermercados que operan en el Ecuador se aprecia en el siguiente cuadro:

***Cuadro 1.- Cobertura geográfica de las cadenas de supermercados***  
(Número de tiendas)

PROVINCIAS	CIUDADES	FAVORITA			EL ROSADO				TIA	TOTAL
		A	B	C	A	B	C	D		
GUAYAS	Guayaquil	5	1	2	16	1	2	1	10	38
	Otras ciudades	1		1			1	1	8	12
PICHINCHA	Quito	16	1	7	3			1	8	36
	Otras ciudades			2			1		2	5
MANABI	Manabi	1		2	1		1	1	5	11
LOS RIOS	Los Rios			1					5	6
RESTO DEL PAIS	Resto del Pais	4		7	1				13	25
	<b>TOTAL PAIS</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>51</b>	<b>133</b>

Fuente: (Outvox 2006)

Elaboración: La Autora

En la cadena CF la simbología corresponde a las siguientes: denominaciones: A: Supermaxis, B: Megamaxis, C: AKI y en la cadena IER la simbología corresponde a las siguientes denominaciones: A: Mi Comisariatos, B: Mi Canasta, C: Comisariatos Jr., D: Hipermercados.

De esta información se desprende que: Corporación Favorita (CF) tiene mayor cobertura en la ciudad de Quito, Importadora EL Rosado (IER) tiene preferencia en la ciudad de Guayaquil y Supermercados TIA presenta mayor cobertura nacional.

En los últimos años se ha evidenciado una participación creciente de los formatos AKI orientados al estrato socio-económico bajo, tanto en número de tiendas como en participación en ventas y área de CF. La información que a continuación se presenta permite apreciar la tendencia de crecimiento de los formatos de la cadena CF.



***Cuadro 2.- Crecimiento de la cadena CF por formatos***

Formato	Número de Tiendas		Participación en Ventas de CF (%)		Participación en Área de CF (%)	
	1999	2003	1999	2003	1999	2003
<b>Megamaxi</b>	1	2	10	12	13	18
<b>Supermaxi</b>	22	27	82	70	83	70
<b>Akí</b>	5	22	8	18	4	12

Fuente: M+M Planet Retail.

Elaboración: La Autora

El cuadro siguiente refiere la información del lugar preferido de compra de los alimentos por parte de los consumidores de Quito y Guayaquil.

***Cuadro 3.- Lugar de compra de alimentos en Quito y Guayaquil***  
***Porcentaje (%)***

Tienda detallista	Quito			Guayaquil		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
CF	59	59	55	11	37	41
IER	14	14	2	38	40	39
Mercados Varios*	10	10	38	48	15	14
Santa María	15	15	3	2	6	4

Fuente: M+M Planet Retail.

Elaboración: La Autora

Mercados Varios incluyen otras tiendas detallistas y mercados populares.

La información anterior refleja que la mayor proporción de los consumidores de los distintos estratos socioeconómicos de Quito prefieren comprar sus alimentos en las tiendas de la cadena de Corporación Favorita y así mismo la mayor parte de los consumidores de esos mismos estratos de Guayaquil prefieren adquirir los alimentos en las tiendas de la cadena Importadora El Rosado.

### **3.2.2 DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS EN EL ECUADOR**

A continuación se analizan las variables que afectan tanto la demanda como a la oferta en el crecimiento de supermercados en el Ecuador.

#### **3.2.2.1 VARIABLES QUE FAVORECEN LA OFERTA**

La “dolarización” en Ecuador favoreció la estabilidad macroeconómica que ha beneficiado el crecimiento de los supermercados a través de la inversión local. La inversión extranjera directa no ha influenciado de forma significativa en la oferta de supermercados en Ecuador, la mayor parte de los mismos son propiedad principalmente de inversionistas nacionales y varios son negocios familiares.

#### **3.2.2.2 VARIABLES QUE BENEFICIAN LA DEMANDA**

##### **Ingreso per cápita**

Según cifras del Banco Central del Ecuador<sup>24</sup>, el ingreso per cápita en Ecuador se ha incrementado de 1.296 USD en el año 2000 a 3.366 USD en el año 2007, un crecimiento del 160% en este periodo. Según la ley de Bennet publicada en “El tratamiento de la seguridad y soberanía alimentaria en el PND”<sup>25</sup> indica que al aumentar los ingresos, las personas tienden a consumir más alimentos procesados y de mejor

---

<sup>24</sup> [http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib\\_per\\_capita](http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib_per_capita), 5 de julio del 2009

<sup>25</sup> <http://sala.clacso.org.ar/gsd/cgi-bin/library?e=d-000-00---0umbrales--00-0-0Date--0prompt-10---4-----0-11--1-es-Zz-1---20-about---00031-001-0-OutfZz-8-00&a=d&c=umbrales&cl=CL2.1&d=HASHaad02f21559d251ac954d7.2>, 5 de julio del 2009

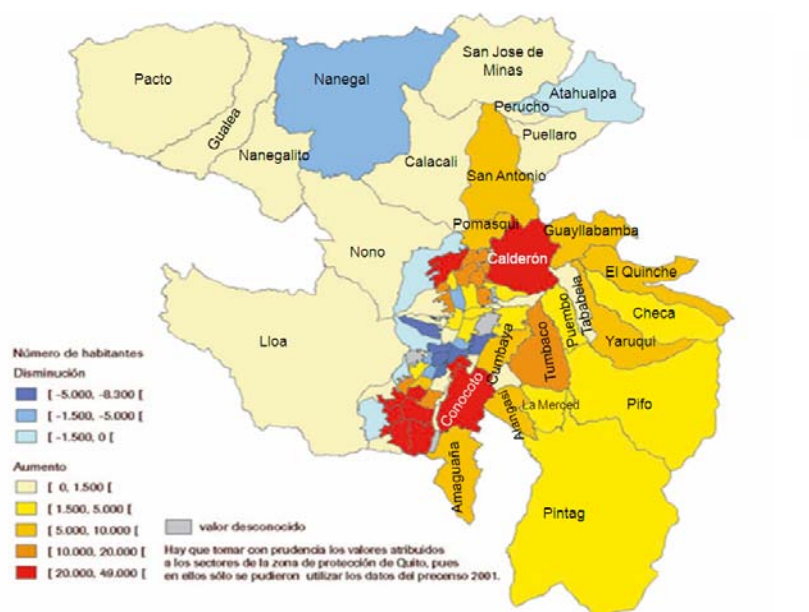
calidad. En consecuencia con el crecimiento del PIB per cápita se incrementaron las ventas del sector detallista moderno.

## Urbanización

El año 2004, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del Ecuador informó que la proporción de la población urbana en Ecuador se incrementó de 58% en 1992 a 61% en 2001 y a 62% en el 2003<sup>26</sup>

Las ciudades en Ecuador continúan creciendo y en consecuencia es más fácil para los supermercados suplir la demanda por víveres de estas personas geográficamente concentradas. En este sentido la operación del negocio en el norte de la ciudad de Quito es estratégica para satisfacer los requerimientos de este sector de acelerada expansión urbana.

**Gráfico1.- Evolución de la población del DMQ por parroquia (1990-2001)**



Fuente: Censo 1990 y datos del censo 2001 (INEC)

Elaboración: Dirección Metropolitana de Planificación Territorial

<sup>26</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/cen\\_pob\\_viv](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv), Proyecciones de Población 2001-2010, 10 Junio 2009

En este mapa según la Dirección Metropolitana de Planificación Territorial<sup>27</sup>, se refleja que la mayor tasa de crecimiento poblacional del DMQ se ha concentrado en las parroquias Orientales: Tumbaco, Puembo, Conocoto, Gayllabamba, Yaruquí, Checa, y sobre todo en Calderón, la cual ha crecido en un promedio del 8% por año, la población de Calderón creció en más del 100% entre 1990 y 2001.

### **Costo de oportunidad del tiempo de las mujeres**

Según información publicada en el artículo “La mujer en el mercado laboral ecuatoriano”<sup>28</sup>, la participación femenina en el mercado laboral del Ecuador aumentó de 37.2% en 1990 a 46,1% en 1998. Existe un número creciente de mujeres que trabajan fuera de casa, su porcentaje se incrementó de 23% en 1982 a 31% en 1997, y al 33% en el periodo 1999-2003. Cabe recalcar que en dicho periodo la tasa de desempleo de las mujeres ha disminuido de alrededor del 20% al 14% respectivamente.<sup>29</sup>

Esto podría interpretarse como un aumento en el costo de oportunidad del tiempo de las mujeres en Ecuador. Si se asume que las mujeres son los principales agentes de compra de la casa, al aumentar el costo de oportunidad de su tiempo, ellas requerirán hacer las compras usando la menor cantidad de tiempo posible. Los supermercados tienen una gran variedad de productos en un sólo lugar y con precios competitivos, por consiguiente, los supermercados aparecen como una excelente alternativa para las compras de la casa en Ecuador. Además, los supermercados tienen horarios más convenientes para las personas que trabajan, el mayor número de

---

<sup>27</sup> [http://www4.quito.gov.ec/spirales/9\\_mapas\\_tematicos/9\\_4\\_poblacion\\_y\\_vivienda/9\\_4\\_1\\_2.html](http://www4.quito.gov.ec/spirales/9_mapas_tematicos/9_4_poblacion_y_vivienda/9_4_1_2.html), 23 de Agosto de 2009

<sup>28</sup> Miryan Santos, *La Mujer en el mercado laboral ecuatoriano (periodo 1995-006)*, en [http://www.inec.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?folderId=74318&name=DLFE-3001.pdf](http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=74318&name=DLFE-3001.pdf), 10 de Agosto de 2009, pág. 4

<sup>29</sup> Miguel Zamora, *La Rápida Expansión de los Supermercados en el Ecuador*, Recovering Markets Ecuador -Debate Agrario, No. 64, Quito, Septiembre 2004.

mercados populares en Ecuador atienden máximo hasta las 16h00 o 17h00 (tiempo en el cual la mayor parte de las personas aún están trabajando o recién salen del trabajo), los supermercados suelen atender hasta la noche.

### **Precio de los productos en los supermercados**

En Ecuador estos precios han registrado disminuciones y en varios tipos de frutas y vegetales frescos (FVF) algunos supermercados han ofertado precios menores al de los mercados populares en días con promociones (ej: "Feria de legumbres" en CF los días miércoles, con 20% de descuento en FVF).<sup>30</sup>

Personas que tradicionalmente compraban en mercados populares al informarse de este procedimiento han modificado sus costumbres de compra.<sup>31</sup>

Al respecto es importante señalar que en Centroamérica, Brasil y Argentina los supermercados para aventajar a los mercados de alimentos tradicionales requieren bajar sus costos y diferenciar sus productos y para el efecto imponen a sus proveedores, normas y estándares (N&E) y condiciones en las transacciones (atributos de proceso y transacción en los diferentes productos). En este sentido los supermercados se enfocan en la centralización del sistema de aprovisionamiento, el uso de listas de proveedores preferidos y agentes especializados.

A nivel mundial, los productores, procesadores e intermediarios han efectuado diferentes cambios organizacionales y tecnológicos para cumplir con los requerimientos de proceso y transacción y mantenerse y crecer en este mercado, aspectos que han beneficiado a los consumidores con productos de mejor calidad y menor precio.

---

<sup>30</sup> Ibid

<sup>31</sup> Comunicación personal con Jorge Hernández de CF.

En Ecuador también se está observando esta tendencia, CF es un ejemplo de aplicación de estos requerimientos de proceso y transacción para reducir costos, diferenciar sus productos y aumentar su participación, prácticas que le han permitido reducir el número de proveedores de FVF de 2.500 en el 2002 a 240 en el 2003 y aumentar sus compras de FVF de 120.000 dólares o 350 toneladas métricas (MT) por día a 150.000 dólares o 400 MT por día en el mismo período<sup>32</sup>

### **3.2.2.3 AMBIENTE DEL NEGOCIO**

Los cambios descritos anteriormente en la demanda y oferta han influenciado para el incremento del número de supermercados en Ecuador.

Las consideraciones anteriores demuestran una tendencia creciente de la actividad de los supermercados en el Ecuador, reflejan un crecimiento importante del formato de AKI que opera en mayor proporción en la ciudad de Quito y está orientado al estrato socioeconómico bajo y permiten apreciar la preferencia de los consumidores por la compra de víveres o alimentos en los supermercados.

El negocio se orienta a satisfacer las necesidades de estratos socioeconómicos medio y medio-bajo, estrato intermedio entre los formatos Supermaxi y AKI que al momento no presentan ninguna competencia en el área de influencia del negocio.

Además el negocio propone ofrecer productos de consumo masivo básicamente de carácter alimenticio considerados en la canasta familiar.

Estos aspectos permiten conformar un ambiente favorable para este negocio.

---

<sup>32</sup> Los secretos de la Favorita, una de las empresas más eficientes de América Latina, en <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema24.htm>, 10 de abril del 2009

### 3.2.3 LOCALIZACIÓN

En el momento que se decide emprender la implementación de un supermercado se debe considerar en donde se localizará, tomando en cuenta variables importantes como el mercado potencial, la cercanía hacia la materia prima el costo de transporte, la disponibilidad de mano de obra y los servicios básicos, factores preponderantes para que el supermercado tenga importancia en el mercado.

El supermercado necesita una superficie amplia para su funcionamiento ya que será necesario implementar perchas y mostradores. Por el hecho mismo de ser un supermercado se necesita proporcionar comodidad higiene y calidad para acrecentar la confianza del cliente en el momento en que realice sus compras.

#### 3.2.3.1 FACTORES DEL LUGAR ELEGIDO

- ***Proximidad de mercados (Cercanía con clientes):*** La circulación peatonal con la que contará el supermercado es muy buena, lo que permite conseguir una importante proximidad del mercado.
- ***Arriendo local:*** Es necesario considerar el costo del arriendo del local ya que se esta iniciando es importante por el impacto financiero que tendrá en el negocio.
- ***Servicios básicos:*** El fin del supermercado es comercializar productos alimenticios, razón por la que se tendrán equipos que permitan mantener la calidad y frescura, por tal razón, el sitio que se eligió está ubicado en una zona con un importante desarrollo urbano, por lo cual cuenta con servicios básicos de óptima calidad.

- **Seguridad:** La inversión es significativa y la confianza de los clientes es muy importante, por lo tanto, hay preocupación en localizar el establecimiento en un sitio donde el cliente como el inversionista se sienta confiado y tranquilo.
- **Condiciones sanitarias:** El local se establecerá en un sector que se caracteriza por tener infraestructura buena, lo que permite tener disposición de condiciones sanitarias buenas, ya que en el supermercado se van a manipular productos para la alimentación diaria, por tal razón, este factor es de gran consideración para los clientes el momento de decidir realizar sus compras.
- **Proximidad a proveedores:** El supermercado por caracterizarse para comercializar productos varios, cuenta con la ventaja de tener vías de acceso (transporte) lo que dará facilidad para abastecer los inventarios.
- **Acceso a parqueadero:** La satisfacción de los clientes es lo que se busca y una variable importante para localizar el supermercado es contar con fácil acceso para estacionar vehículos de los clientes, razón por la cual, se quiere proporcionar en el local parking para que el cliente se sienta tranquilo en definitiva que su vehículo se encuentre a buen recaudo y que tenga comodidad para hacer sus compras.

La localización del negocio se definió considerando los factores anteriormente expuestos, además de la segmentación geográfica y demográfica del mercado, es decir, el sector y el estrato socioeconómico a ser atendido. En este sentido se decidió por el sector de Calderón ubicado al norte de la ciudad de Quito, calificado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito como de expansión urbana con tendencia creciente de urbanización y habitado por familias de los estratos socioeconómicos medio y medio bajo con perspectivas de generar un consumo significativo y creciente de los bienes y



servicios ofrecidos por el negocio. También se tomó en cuenta la ausencia de competidores con características similares en el área de influencia del negocio.

**Cuadro 4.- Matriz de localización del proyecto**

CRITERIO	%	Calderón (Centro)		Calderón (Marianitas)		Carapungo (Centro)		Llano Grande (Centro)	
		Calfica.	Ponderado	Calfica.	Ponderado	Calfica.	Ponderado	Calfica.	Ponderado
Proximidad de mercados ( clientes)	20%	5	1.0	4	0.8	5	1.0	3	0.6
Arriendo local	20%	0	-	5	1.0	0	-	1	0.2
Servicios básicos	15%	3	0.5	3	0.5	3	0.5	2	0.3
Seguridad	10%	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Condiciones sanitarias	15%	3	0.5	3	0.5	3	0.5	2	0.3
Proximidad a proveedores	10%	3	0.3	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Acceso a parqueadero	10%	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.6</b>		<b>3.2</b>		<b>2.5</b>		<b>2.0</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

La consideración de estos factores determinó la localización del negocio en el centro del área de influencia del mismo, barrio Mariana de Jesús de la parroquia Calderón del cantón Quito, conforme se aprecia en el mapa incluido como (Anexo 2)

### 3.3 ANALISIS DE MERCADO

#### 3.3.1 TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL DEL NEGOCIO

A febrero de 2009 el Ecuador registró una población de 13.710.234 habitantes con un crecimiento poblacional anual del 1,9%. Al cantón Quito le correspondió 2.007.353 habitantes<sup>33</sup>. Una de las principales parroquias rurales del noreste del cantón Quito es la parroquia Calderón que conforma el ámbito geográfico del negocio.

<sup>33</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

### 3.3.1.1 POBLACION POTENCIAL A SER ATENDIDA

Según el VI Censo de Población y V de Vivienda del 2001 efectuado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la parroquia Calderón registró para dicho año una población de 84.848 habitantes. El área de influencia o mercado potencial del negocio está ubicado dentro de esta parroquia y corresponde a las zonas 4, 5 y 15 que bordean el supermercado, el cual está conformado por viviendas organizadas en el que habitan familias de estrato socioeconómico medio y medio bajo.

Según el INEC estas zonas registraron una población de 13.265 habitantes en el 2001 que representó el 15,63% de la población de la parroquia Calderón. El INEC estimó un crecimiento poblacional de estas zonas de la siguiente manera:

***Cuadro 5.- Tasas de crecimiento poblacional***

Periodo	Tasa de Crecimiento/ Periodo	Tasa de Crecimiento (promedio anual)
2001-2005	21,56%	5,39%
2005-2010	22,52%	4,50%
2010-2015	18,67%	3,73%

Fuente: INEC, VI Censo de Población y Vivienda 2001,  
([http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/cen\\_pob\\_viv](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv))  
Elaboración: La Autora

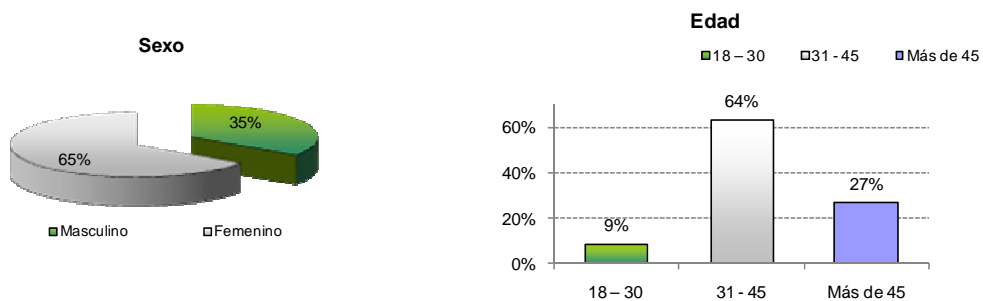
En consecuencia la población total del área e influencia del negocio será de 19.029 habitantes en el año inicial de funcionamiento del proyecto (2010) y de 21.966 habitantes en el quinto año de operación (2014).

Considerando 4 miembros por hogar, el número de familias del área de influencia del negocio será de 4.757 en el primer año de operación (2010) y 5.492 en el quinto año de operación del negocio.

### 3.3.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Considerando que los factores demográficos son parte de la segmentación de mercado que se definió para el negocio con el cual se pretende atender hombres y mujeres de entre 20 a 69 años de un estrato socioeconómico medio y medio bajo se inicio la encuesta delimitando estas variables como se muestra a continuación:

**Gráfico 2**  
**Variables demográficas de la muestra encuestada**

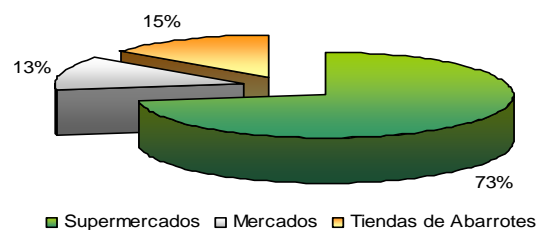


Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora

Tomando en cuenta los objetivos planteados con el desarrollo de la encuesta se encontró los siguientes resultados:

**Pregunta 1:** *¿Donde prefiere realizar sus compras?*

**Gráfico 3**

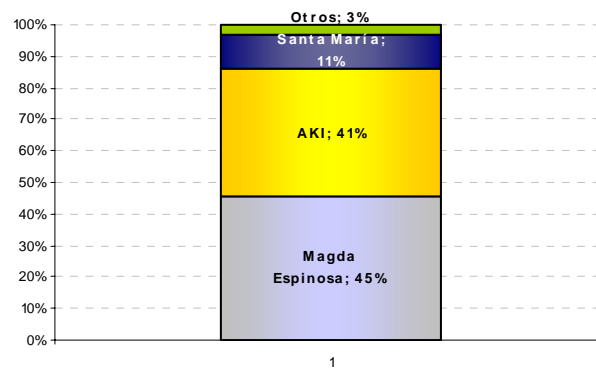


Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora

Del total de la muestra entrevistada el 73% indica que prefiere realizar sus compras en Supermercados, esto nos indica que cada vez más personas buscan acceder a las ventajas que ofrecen los supermercados frente a otros centros de abastecimiento, confirmando de esta manera la tendencia de crecimiento de este segmento de negocios.

**Pregunta 2:** *Pensando en supermercados ubicados en Calderón ¿Cuál es o son los primeros supermercados que se le viene a la mente?*

**Gráfico 4**

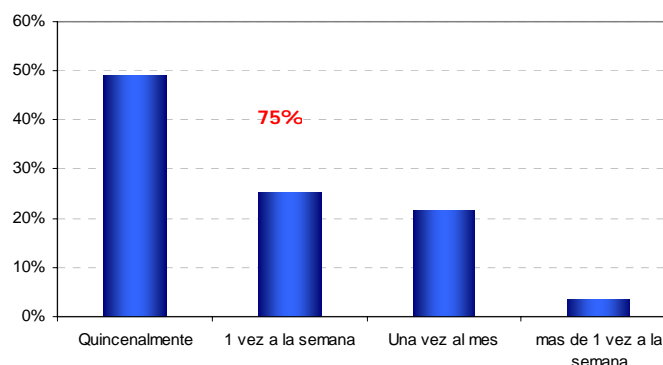


Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora

De acuerdo a los resultados se puede concluir que en el sector de influencia donde se piensa ubicar el Supermercado, la competencia está concentrada en Supermercado Magda Espinosa, y Super Despensa AKI, ya que son estos los que se encuentran primero en la mente de los posibles consumidores.

**Pregunta 3:** *¿Con qué frecuencia realiza sus compras de supermercado?*

**Gráfico 5**

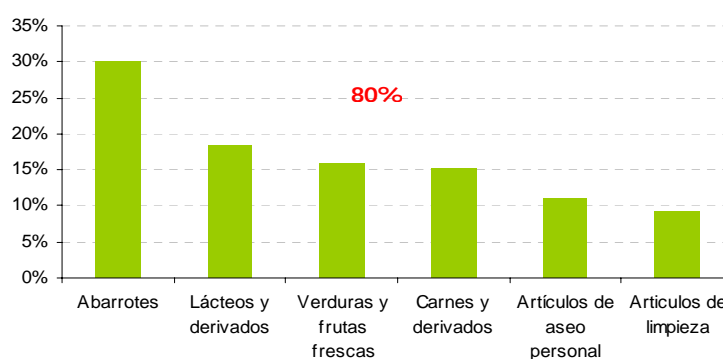


Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora

Como se puede observar el 75% de personas indican que realizan sus compras en supermercado entre 1 y 2 veces cada 15 días, lo que significa que los posibles clientes del sector tienen una frecuencia de compra atractiva para la viabilidad del presente proyecto.

**Pregunta 4:** *¿Qué es lo que usualmente compra en un supermercado?*

**Gráfico 6**

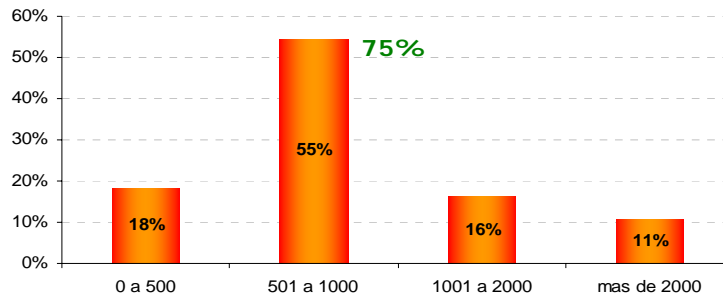


Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora

Según los resultados de la encuesta indica que el 80% de lo que usualmente compran esta en abarrotes, lácteos, verduras y carnes, lo que indica que estos son los productos que los posibles clientes buscan, y que el negocio deberá ofrecer para cubrir esta demanda.

**Pregunta 5:** *¿En cuánto estima el nivel del ingreso familiar?*

**Gráfico 7**

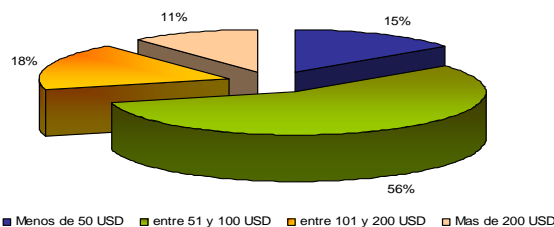


Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora

El nivel de ingreso familiar de la muestra encuestada, el 55% está entre 501-1000 USD y el 18% entre 0 a 500 USD, lo que nos indica que el 75% de la población esta dentro del segmento económico que se busca atender con el nuevo negocio.

**Pregunta 6:** *¿En promedio cuánto gasta en cada visita que realiza al supermercado?*

**Gráfico 8**

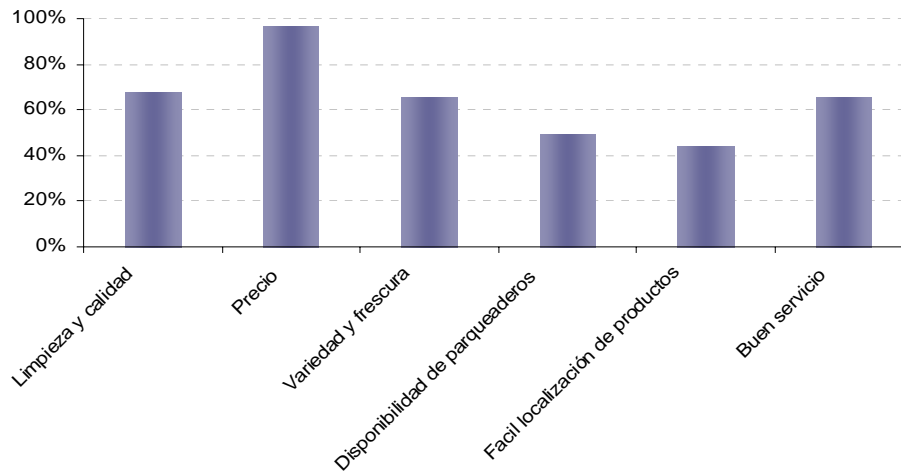


Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora

El 56% gasta entre 51 y 100 USD en cada visita que realiza a un supermercado, esto sumado con la frecuencia de visita reportada por la muestra encuestada (Cuadro 3, 75% realiza compras entre 1 y 2 veces cada 15 días), indica que estos posibles compradores gastan 200 USD aproximadamente en las compras que realizan en supermercados, y este será el valor de referencia que el negocio considerará como la posible disposición a gastar que tendrán los clientes.

**Pregunta 7:** *En orden de importancia califique del 1 al 5 los factores que le gustaría que tenga un autoservicio ubicado en Calderón. Considerando 1 como el preferido y 5 como menos preferido.*

**Gráfico 9**

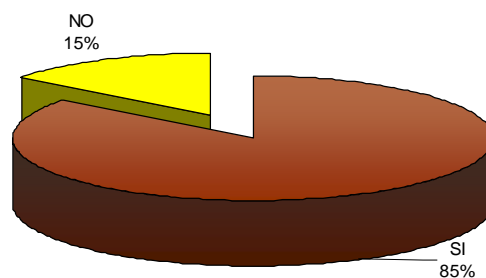


Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora

Según los resultados de la encuesta realizada los factores que son más valorados son: el precio donde el 96% del personal encuestado indica que es preferido, el segundo factor valorado es el de limpieza y calidad con el 67%, variedad, frescura y buen servicio es valorado como preferido para el 65% de la muestra encuestada, el factor de disponibilidad de parqueadero es importante para el 49%, y la fácil localización de productos es importante solo para el 44%.

**Pregunta 8:** *¿Realizaría sus compras en un nuevo supermercado?*

**Gráfico 10**



Fuente: Encuesta  
Elaboración: Autora

El 85% de las personas encuestadas, indica que si realizaría sus compras en un nuevo supermercado, lo cual demuestra la disposición de la población del sector a ser clientes del establecimiento.

Del análisis de los resultados de la encuesta en resumen se puede concluir que existe un mercado potencial para el presente negocio, bajo las características previamente indicadas.

### 3.3.3. COBERTURA MENSUAL DE FAMILIAS

La incorporación del número de familias a ser atendidas por el negocio en su área de influencia (zonas 4, 5 y 15) será gradual iniciando con el 35% en el primer semestre del primer año de operación, este porcentaje es conservador considerando que según los resultados de la encuesta es totalmente alcanzable, en el segundo semestre se buscará incrementar al 40% del referido año, con aumentos posteriores hasta alcanzar el 50% el quinto año de operación.

La proyección del número de familias consumidoras del negocio se presenta en el siguiente cuadro:

***Cuadro 6.- Familias consumidoras del negocio***  
***(Número de familias)***

CONCEPTO	AÑOS							
	Año 1 (2010)				Año 2 (2011)	Año 3 (2012)	Año 4 (2013)	Año 5 (2014)
	1 T	2 T	3 T	4 T				
POBLACION POTENCIAL DEL AREA DE INF. INMED. NEGOCIO	19.029	19.029	19.029	19.029	19.755	20.492	21.229	21.966
No. POTENCIAL DE FAMILIAS DEL AREA DE INFLUENCIA DEL NEGOCIO (ZONAS 4 ,5,15)	4.757	4.757	4.757	4.757	4.939	5.123	5.307	5.492
Porcentaje familias consumidoras del negocio (%)	35%	35%	40%	40%	40%	45%	45%	50%
TOTAL DE FAMILIAS CONSUMIDORAS DEL NEGOCIO	1.665	1.665	1.903	1.903	1.976	2.305	2.388	2.746

Fuente: Registro de Catastros del Distrito Metropolitano de Quito  
Elaboración: La Autora



### 3.3.3.1 CANASTA FAMILIAR POTENCIAL DEL NEGOCIO

Para ilustrar la condición de consumo de los estratos socioeconómicos medio y medio bajo del Ecuador, el INEC recurre al cálculo del valor mensual de dos tipos de canastas o grupos de bienes y servicios, con datos inferidos del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU). Estas canastas se denominan Familiar Básica y Familiar Vital y están conformadas por bienes y servicios de carácter indispensable que consumen las familias de ingresos medio y medio bajo en el primer caso y familias de ingresos bajos en el segundo caso.

La población que demandará los bienes y servicios del negocio corresponde a los estratos socioeconómicos medio y medio bajo y en consecuencia su consumo tiene relación con la canasta familiar básica.

Según el INEC la canasta familiar básica, es el conjunto de 75 artículos (bienes y servicios) de primera necesidad que consume mensualmente un “hogar tipo” de 4 miembros.

Esta canasta familiar básica está conformada por bienes y servicios que satisfacen necesidades indispensables de: alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos, referidos a servicios de: salud, cuidado personal, recreación y cultura, educación y transporte.

Según el INEC el costo de esta canasta por grupos de consumo presenta la siguiente composición:

Alimentos y bebidas	36,50 %
Vivienda	19,54 %
Indumentaria	7,14 %
Misceláneos	36,82 %

De ésta información se deduce que los consumidores de la canasta priorizan los productos de alimentación y bebida y servicios misceláneos.

En base a la investigación realizada (Encuesta), la canasta familiar mensual potencial del negocio ofrecerá tantos productos de la canasta familiar básica de los grupos de consumo de: alimentos, bebidas y misceláneos, como productos que si bien no están incluidos en la canasta familiar básica son adicionales de consumo y que según indicaron los potenciales consumidores están interesados en encontrar en el presente negocio, según se puede apreciar en el Anexo 3.

La valoración de los productos de la canasta familiar a ser atendida por el negocio no incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA), en razón de que la mayor parte de los productos tanto de la canasta familiar básica como de los productos adicionales, de acuerdo con la legislación nacional vigente están exonerados del pago de este impuesto.

### **3.3.3.2 COERTURA DE LA CANASTA FAMILIAR MENSUAL**

El costo de la canasta familiar potencial mensual del negocio del primer año de operación es de US\$ 237.00 y equivale al 45,5% de la canasta familiar básica mensual del país que a marzo del 2009 fue de US\$ 519,90.

Este valor es alcanzable tomando en cuenta los resultados de la encuesta: el número de visitas promedio mensuales al supermercado que realiza nuestros potenciales clientes y el promedio de gasto por visita que realizan.

A partir del segundo año de operación el valor de la canasta familiar potencial mensual del negocio se incrementa en un 5% anual, crecimiento constante de US\$ 12,00

que considera únicamente la incorporación de nuevos productos a ser atendidos por el negocio.

La cobertura de la demanda considera que el valor de la canasta familiar mensual potencial mensual del negocio será atendida en el 35% los dos primeros trimestres del primer año y en el 40% el tercero y cuarto trimestres de ese año, porcentajes que se incrementarán en los siguientes años de operación hasta alcanzar el 50% de cobertura en el quinto año, conforme se presenta en el siguiente cuadro:

***Cuadro 7.- Valor de la canasta familiar mensual***

CONCEPTO	AÑOS							
	Año 1 (2010)				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1 T	2 T	3 T	4 T				
Canasta familiar potencial mensual del negocio (US\$)	237	237	237	237	249	261	273	285
Porcentaje de la canasta a ser consumida por familia (%)	35%	35%	40%	40%	40%	45%	45%	50%
Valor canasta familiar mensual a ser consumida por familia (US\$)	83	83	95	95	100	117	123	143

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

La cobertura parcial tanto del número potencial de familias como de la canasta familiar potencial mensual por familia, considera la conveniencia del desarrollo gradual del negocio, el incremento de su cobertura a partir del sexto año de operación y la posibilidad de futura competencia.

### **3.4 ANALISIS FODA**

El ambiente actual y potencial del negocio se analiza con el método FODA o análisis SWOT que considera las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas del negocio, que se señalan a continuación:

### **Fortalezas**

- Organización y gestión para adquirir los productos directamente de las fábricas o de los distribuidores mayoristas, asegurando precios inferiores a los de la competencia.
- Calidad de los productos superior a la de la competencia por cuanto su almacenamiento y expendio en el negocio se efectuarán en condiciones totalmente higiénicas.
- Servicio al cliente oportuno y permanente.
- Abastecimiento al cliente con una variedad de productos que satisfacen un porcentaje significativo de su canasta familiar.
- Operación y administración del negocio con personal calificado y capacitado que garantiza la reducción de costos.
- Facilidad de pago del consumo con la utilización de tarjetas de crédito.
- Ubicación del negocio en el centro de su área de influencia.
- Servicios de seguridad y parqueamiento.

### **Debilidades**

- Experiencia no consolidada en el negocio.
- Dificultad para conseguir personal calificado para el inicio de la operación del negocio
- Dificil acceso a financiamiento.

### **Oportunidades**

- El área de influencia del negocio y sus zonas adyacentes pertenecen a un sector calificado como de expansión urbana con una tendencia creciente de urbanización

y por consiguiente de asentamiento poblacional que incrementará permanentemente el número de familias consumidoras.

- Políticas del Estado ecuatoriano orientadas a mejorar de manera permanente el valor de la remuneración básica unificada y los salarios de los trabajadores con el propósito de incrementar el poder adquisitivo de las familias de los estratos medio, medio-bajo y bajo, que incidirán directamente en el aumento de la demanda del negocio.
- Ausencia actual de competidores en el área de influencia del negocio.

### **Amenazas**

- Posible presencia de competidores en el mediano y largo plazo que será contrastada con la ampliación y eficiencia del negocio.
- Alto posicionamiento de marca competidora en la recordación de posibles clientes.
- Restricciones de los proveedores en cuanto a: cantidades ofrecidas, concesión de crédito, incremento de precios, disminución de la calidad de los productos, etc. limitaciones que se reducirán paulatinamente a medida que se desarrollen eficientemente las operaciones del negocio.
- Inestabilidad gubernamental, políticas cambiantes (impuestos, aranceles, restricciones de horarios, etc.).

### **3.5 ANALISIS DE PORTER**

Según los conceptos desarrollados por Michael Porter, la planificación estratégica del negocio propenderá a mejorar su rentabilidad con la aplicación de las

estrategias de: *liderazgo de costos y diferenciación*, se ha considerado que el negocio podrá consolidar esta estrategia dentro de su área de influencia ya que en el sector no se cuenta con servicios de la misma naturaleza, el supermercado al adquirir mayores volúmenes de compra (que los solicitados por negocios del sector) directamente de productores y mayoristas podrá negociar mejores precios y por ende poder ofertar precios competitivos y atractivos para el consumidor, de la misma manera la diferenciación en el servicio vendrá dada por la capacidad del negocio para ofrecer variedad y calidad de productos en un solo lugar con horarios atractivos para los posibles clientes.

Las fuerzas competitivas beneficiarán al negocio de la siguiente manera:

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores, (barreras de entrada- altas):*
  - Economías de escala (alta): La organización eficiente del negocio, su planificación, operación y supervisión con recursos humanos calificados y capacitados asistidos por sistemas informáticos y de administración por objetivos generarán economías de escala que se traducirán en precios competitivos de sus productos, lo que desalentará el ingreso de competidores potenciales.
  - Diferenciación de producto (alta): La variedad y calidad de productos, así como la orientación del personal hacia la búsqueda de satisfacción de clientes será el motor diferenciador del producto y servicio ofertado con lo cual se logrará lealtad de clientes y por consiguiente se dificultará el acceso a posibles competidores

- Requerimiento de capital (alto): Los requerimientos de inversión son elevados y por consiguiente limitarán el ingreso de nuevos competidores.
  - Costos cambiantes (bajo): Es bajo debido a que el producto que el negocio ofrecerá no tiene una alta especialización y es utilizado para el consumo final, por lo cual para los posibles clientes no representara un costo cambiar de proveedor del mismo.
  - Política gubernamental (bajo): no representa una barrera de ingreso debido a que los permisos y licencias para operar en este sector son los que comúnmente se exigen para cualquier negocio.
- ***Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Bajo)***
    - La diversidad y óptima calidad de los productos y su precio razonable, por ser adquiridos en las fábricas o a distribuidores mayoristas, desestimulará la demanda de productos sustitutos por parte de los consumidores.
    - La cultura de compra de los posibles consumidores está muy arraigada hacia el servicio dado por supermercados, lo que dificultaría el ingreso de productos sustitutos.
- ***Poder de negociación de compradores (Bajo)***
    - El número elevado de compradores limitará el poder de negociación de los consumidores
    - Los clientes son sensibles al precio, lo cual les da un cierto nivel de negociación, pero por estar ligado a sus volúmenes pequeños el mismo no representa un mayor poder para ellos.

- La integración hacia atrás por parte de los clientes (con proveedores) no es posible debido a la variedad de productos que se ofrecerá en el negocio, y la imposibilidad de que los mayores proveedores accedan a ofrecer una venta directamente al consumidor (representa un costo demasiado alto para ellos).

- ***Poder de negociación de proveedores (Bajo)***

- La presencia de varios proveedores para los productos del negocio anulará su poder de negociación sobre condiciones de abastecimiento referidos a: calidad, cantidad, precio, plazos de entrega, forma de pago, etc.
- La mayoría de proveedores están obligados a competir con productos sustitutos, ya que en el mercado existen varias alternativas de marcas que el consumidor final valora y que no representan mayor diferenciación.
- Los productos a ser adquiridos a los proveedores no tienen un alto costo de cambio para el negocio lo cual limitará su poder de negociación.
- El grupo de proveedores no representa una amenaza de integración hacia delante ya que debido al elevado número de compradores representaría para ellos un alto costo de distribución.

- ***Rivalidad de la competencia (bajo)***

- La presencia únicamente de tiendas familiares en el área de influencia del negocio reducirá sustancialmente la rivalidad con la competencia.
- La tendencia de crecimiento de la industria en la cual operará el negocio generará que las organizaciones que son parte de este sector busquen



atender el incremento de la demanda, más no una competencia que busque incrementar su participación del mercado.

- El servicio diferenciado y la variedad de productos que se ofertará en el negocio disminuirá la posibilidad de que los competidores en el sector de influencia del negocio influyan en la decisión de compra de los posibles clientes.
- Las barreras de salida para negocios en esta industria son bajas, ya que están atadas netamente al costo de la inversión.
- Las políticas gubernamentales antimonopolio garantiza que los competidores no ejerzan prácticas desleales como presión sobre proveedores en la venta de producto al nuevo negocio.

**Gráfico 11: Modelo de Fuerzas competitivas de Michael Porter**



Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### **3.6 PLAN DE MARKETING**

Para el estudio de marketing se han tomado en cuenta los siguientes puntos relevantes:

#### **3.6.1. OBJETIVOS COMERCIALES**

Las metas del negocio para el quinto año de operación del mismo son las siguientes:

- Atender el 50% de la población del área de influencia del negocio, 2.860 familias.
- Satisfacer el 50 % de la canasta familiar mensual con un valor de US\$ 143,00 dólares.
- Alcanzar un valor de ventas de US\$ 4.695.233 dólares.

#### **3.6.2 SEGMENTACION DE MERCADO**

La segmentación efectuada para el negocio es de dos tipos: geográfica y demográfica. La segmentación geográfica considera la división del mercado por sectores, en este caso el mercado está localizado en el sector norte de la ciudad de Quito, zonas 4, 5 y 15 de la parroquia Calderón, barrio Mariana de Jesús.

La segmentación demográfica considera las familias de estratos socio económicos medio y medio bajo.

### **3.6.3 PRODUCTO Y PRECIO**

Conforme se menciona en el numeral 3.3.3.1 referido al tamaño del mercado potencial del negocio, la canasta familiar básica del Ecuador está integrada por 75 artículos entre bienes y servicios, de los cuales el negocio prevé atender 29 productos que son demandados en el área geográfica de influencia del mismo y que forman parte de los rubros de: alimentos y bebidas, vivienda y misceláneos, caracterizados como productos de primera necesidad, por su adquisición frecuente en pequeñas cantidades y con un mínimo esfuerzo de comparación.

Además de estos productos se ofrecerán artículos adicionales que si bien no forman parte de la canasta familiar básica, son requeridos de manera habitual por los consumidores del área de influencia del negocio.

Todos los artículos serán presentados de acuerdo a las necesidades de los clientes y estarán registrados bajos las normas y estándares requeridos.

La canasta familiar a ser atendida por el negocio no considera los bienes y servicios que si bien forman parte de la canasta familiar básica son atendidos directamente por las empresas que producen los mismos como: energía eléctrica, gas, atención médica, educación etc.

Por cuanto el negocio atenderá un mercado nuevo en crecimiento, el precio de los productos será inferior al de los productos competitivos y para su determinación se ha incluido un margen razonable de utilidad bruta, equivalente al 7% del valor de las ventas, porcentaje considerado normal en este tipo de negocios que permite cubrir los costos y generar una utilidad neta apropiada.

### **3.6.4 COMUNICACIÓN**

La publicidad se desarrollará mediante:

- Cuñas radiales en las emisoras de mayor sintonía en el sector.
- Folletos informativos y hojas volantes distribuidos en los conjuntos habitacionales, en los complejos de concentración deportiva, en los centros educativos del área de influencia del negocio y en los medios de transporte del sector.
- Gigantografías con información del negocio, ubicadas en lugares estratégicos del área de influencia del mismo.
- La publicidad más significativa se efectuará en forma previa a la operación del negocio y su valor se considera como activo intangible a ser amortizado.
- También se cubrirán espacios y eventos de publicidad durante el funcionamiento del negocio a cuyo efecto se incluye el rubro correspondiente en los gastos operativos anuales.

### **3.6.5 PROVISIÓN, ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN**

Los productos serán adquiridos directamente a las fábricas o a los distribuidores mayoristas. El negocio contempla un área apropiada con el equipamiento necesario para la recepción, almacenamiento y venta de los productos, mecanizando los procesos correspondientes.

La recepción incluirá el control de calidad y el almacenamiento preverá el fraccionamiento de determinados productos en unidades y cantidades adecuadas a las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes.

El almacenamiento considerará los stocks apropiados para la atención permanente y eficiente a los usuarios, a cuyo efecto se atenderá de manera oportuna el pago a los proveedores seleccionados.

El área de venta de los productos asegurará la presentación óptima de los mismos, concediendo especial atención a la excelencia de calidad. Además se incentivará el consumo con la utilización de tarjetas de crédito y se atenderá con servicio privado de parqueamiento a los clientes dotándoles comodidad y seguridad.

En una segunda fase el negocio ofrecerá servicios complementarios de: panadería, farmacia, papelería, transacciones bancarias, etc.

El canal de distribución será conformado por: productores o fabricantes, intermediarios y consumidores, y esquemáticamente se expresa de la siguiente manera:



En este proceso de comercialización, los intermediarios son los distribuidores mayoristas y el negocio tiene el carácter de minorista o detallista independiente.

### **3.6.6 MERCHANDISING O MARKETING EN EL PUNTO DE VENTA (PDV)**

El merchandising es una técnica que tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio, por una presentación activa eliminando su dependencia respecto de un vendedor y apelando a todo lo que pueda hacerlo más atractivo: colocación, funcionamiento, envase, presentación, exhibición, instalación, etc. para conseguir que el producto y servicio sea diferenciado, percibido y elegido.

También se define el merchandising como una serie de actividades que maximizan la ubicación, el espacio y la visibilidad dentro del punto de venta beneficiando la rentabilidad del negocio.

En este sentido el merchandising se propone que el negocio sea agradable por su posición, lay out, surtido y facilidad de compras, para conseguir que el cliente permanezca más tiempo en el mismo y sea motivado a recorrer todas sus secciones, siendo al efecto indispensable que el producto sea de óptima calidad, se encuentre disponible, visible en el lugar adecuado, en la cantidad necesaria y a precio conveniente.

Conforme a esta técnica el buen estado del equipamiento y la limpieza del local son importantes para despertar en el consumidor hábitos de compra de los productos ofrecidos y el surtido debe adaptarse a las características de los consumidores.

Para conseguir los propósitos antes mencionados se determinarán los siguientes aspectos: Lay out, estrategia de exhibición, formas de presentación, animación del punto de venta.

### **3.6.7 LAY OUT**

Es un plano del negocio, orientado a optimizar la ubicación de: entrada y salida, zonas del establecimiento, cajas registradoras, góndolas, equipo, etc, considerando entre otros aspectos el flujo y sentido de circulación del público.

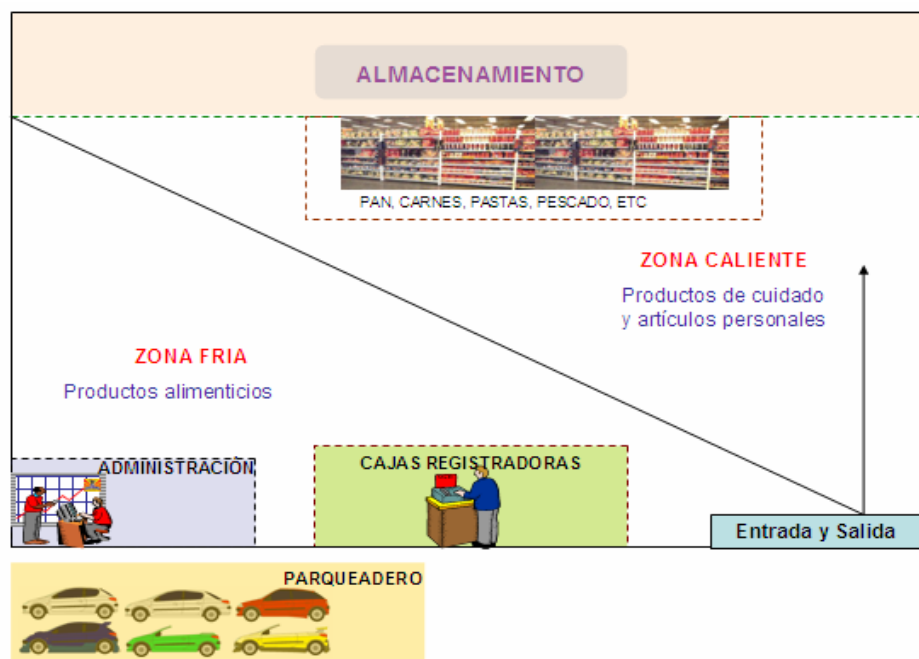
Tomando en cuenta que por naturaleza el ser humano tiende a girar en sentido anti-horario se establecerá la entrada por la derecha del local, generando en esta dirección una zona caliente o zona de circulación natural y conformando al lado izquierdo una zona fría cuya circulación deberá incentivarse. Las cajas registradoras se localizarán a la izquierda de la entrada.

Debido a que la tendencia de las personas es girar la cabeza hacia la derecha, en este sentido se ubicarán los productos cuya compra deba motivarse y a la izquierda del local se exhibirán los productos de primera necesidad de consumo indispensable.

Por tanto se establecerán dos zonas triangulares claramente diferenciadas según las corrientes de circulación de los consumidores: la zona caliente de circulación natural, con afluencia permanente de clientes en la cual se expondrán productos de menor demanda o demanda comparativa para promover su consumo como los de cuidado y artículos personales y la zona fría que ofrecerá los artículos de primera necesidad o de consumo obligado.

El siguiente gráfico presenta la distribución del área interna del establecimiento:

**Gráfico 12.- Lay Out del Negocio**



Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### 3.6.8 ESTRATEGIA DE EXHIBICIÓN

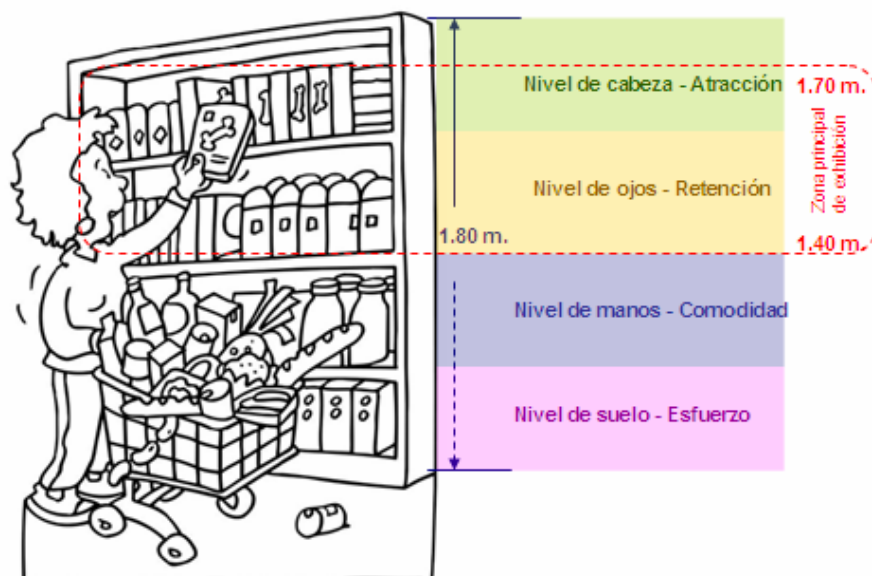
Una vez definidas las zonas del establecimiento se distribuirán las góndolas considerando los pasillos principales y secundarios de circulación.

Las góndolas en las que se presentarán los productos tendrán una altura aproximada de 1,80 metros y los espacios más importantes de exhibición se ubicarán a una altura comprendida entre 1,30 y 1,70 metros.

El ancho de los pasillos permitirá la circulación de por lo menos 3 coches para evitar que el cliente se agobie por choques continuos de los mismos y pueda observar cómodamente los productos de lado derecho e izquierdo.

Los compartimentos de las góndolas para la exhibición de los productos tendrán generalmente tres niveles denominados: suelo, manos y ojos, y en algunos casos se considerará un cuarto nivel a la altura de la cabeza.

*.Gráfico 13.- Niveles de la Góndola*



Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora



Al nivel del suelo por su relativa incomodidad se presentarán los productos de consumo imprescindible. En el segundo nivel a la altura de las manos, que ofrece más comodidad y en el tercer nivel a la altura de los ojos, considerado óptimo porque permite retener la atención en los productos, permite realizar compras más espontáneas y se presentan valores más elevados, se exhibirán los productos de venta por impulso y con mayor margen.

### **3.6.9 FORMAS DE PRESENTACION**

Los productos se presentarán en disposición vertical ubicando los del mismo atributo o familia en los tres niveles de exposición de la góndola y se combinará con la disposición horizontal por marcas dentro de cada atributo. Esta implantación permite la visualización de los productos en forma natural y la lectura de la góndola de arriba hacia abajo.

El ordenamiento horizontal será también por tamaño colocando a nivel de los ojos los productos de menor altura y para cada producto se exhibirá el precio correspondiente.

En el centro de las góndolas, lugar al que los clientes dirigen normalmente sus miradas, se colocarán los productos más rentables y en los extremos, puntas o cabeceras, los productos para los cuáles se promocionará su consumo.

Para la exhibición de los diferentes productos también se considerará su porcentaje de participación en el total de productos ofrecidos a fin de ocupar el frente de la góndola en función de dichos porcentajes.

**Gráfico 14.- Presentación de una Familia de Productos en la Góndola**

MAICENA	AVENA	HARINA
Marca X	Marca X	Marca X
Marca Y	Marca Y	Marca Y
Marca Z	Marca Z	Marca Z

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### **3.6.10 ANIMACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA**

Con el propósito de aumentar el tiempo de permanencia de los clientes en el establecimiento y generar un incremento de su gasto, se ofrecerá un ambiente adecuado en el punto de venta con los siguientes medios de animación:

#### ***Exhibiciones Especiales:***

- Presentación repetida de productos de primera necesidad en varios lugares de una sección o en distintos lugares del establecimiento.
- Exhibición de productos de oferta o de carácter complementario en las punteras delanteras de las góndolas, como por ejemplo, productos para el desayuno: café y galletas.
- Ubicación de productos en pilas o grupos, en varios puntos del establecimiento produciendo una sensación de precio reducido.

#### ***Medios Personales:***

- Stands de demostración o degustación, atendidos por promotoras.

- Objetos de atracción, con la presentación de muñecos que representan personajes del mundo de los dibujos animados, Papá Noel para navidad, actores, deportistas de renombres, etc., que promocionan algún producto en particular.

### ***Materiales en el Punto de Venta (PVT)***

- Carteles, que no cubran los productos y que reúnan las siguientes características: simplicidad, brevedad, identificación con la imagen de la empresa, motivación por la compra, utilización de colores primarios de contraste, información del precio en formato tipo flecha con números grandes de trazo grueso terminados en 5, 7, 9 que atraen al comprador. El 66% del cartel referirá el precio y el 33% el texto con frases cortas o palabras que llamen la atención como: oferta, últimos días, oportunidad, promoción, etc.
- Indicadores, que orienten la circulación del cliente, señalando las diferentes secciones como por ejemplo: cereales y derivados, grasas y aceites comestibles, etc.

### ***Medios de Estímulos y Psicológicos***

- Ambientación sonora, con ritmos de música suave para estimular la permanencia de los clientes en el establecimiento.
- Generación de ambientes especiales, para atraer clientes utilizando herramientas básicas del *Feng shui* como: banderas, anuncios, fuentes de sonidos agradables (campanas, música, agua).
- Iluminación, para resaltar con mayor intensidad determinados productos y eliminar zonas o secciones oscuras.
- Decoración, para identificar cada sección con una ambientación específica relacionada con la esencia de su producto.

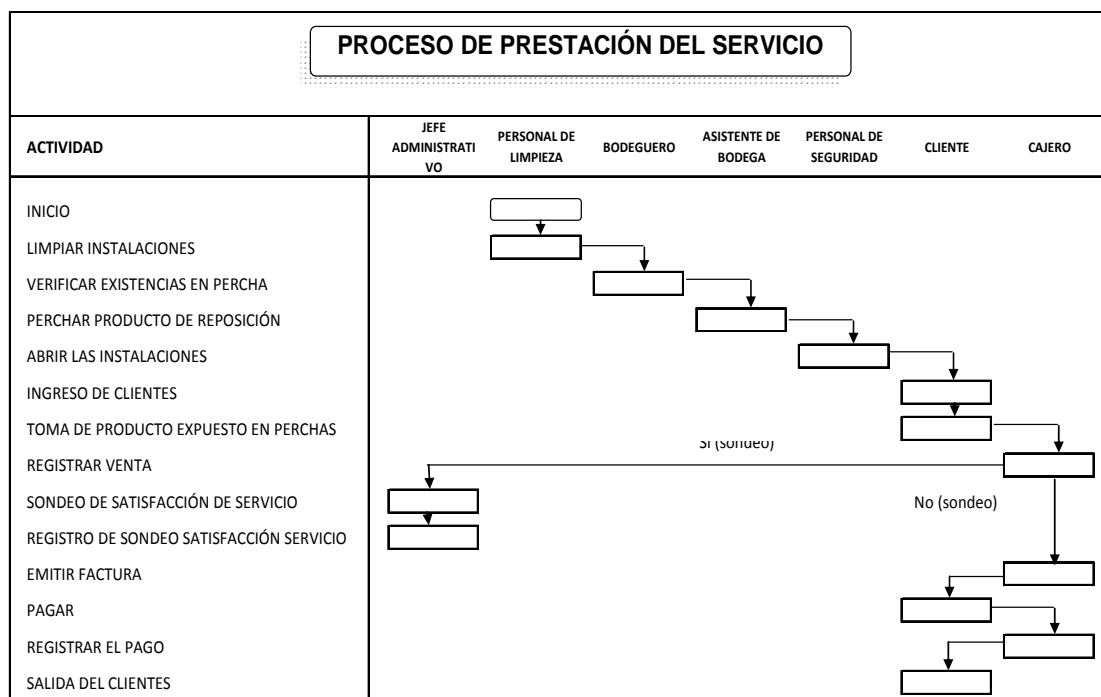
- Colores, para delimitar las secciones. considerando que el color es el medio más apropiado para aumentar el atractivo de una presentación visual, sin elevar el costo de la instalación. Se utilizarán de preferencia colores cálidos: anaranjado, amarillo y rojo así como blanco y negro que ayudan a la comunicación y venta.

### 3.7 PLAN DE OPERACIONES

Para la operación del negocio se ha considerado como los procesos claves:

- Abastecimiento de mercancías
- Almacenamiento y control de bodega de productos
- Control y reabastecimiento de perchas
- Atención al clientes o prestación del servicio
- Registro de ventas y cobro de facturas

Esquemmatizando uno de los procesos claves de la siguiente forma:



Fuente: Gary Flor García, Guía para elaborar planes de negocios  
Elaboración: La Autora

De esta manera tomando en cuenta la operación del negocio se ha considerado los siguientes aspectos fundamentales para su funcionamiento: Recursos materiales, recursos humanos y plazos capacidad y stock.

### **3.7.1 RECURSOS MATERIALES**

En lo que se refiere a recursos materiales se realizará inversión en activos fijos, infraestructura física, adecuaciones de local y equipamiento que se detallan a continuación:

### **3.7.2 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS**

Son inversiones en bienes tangibles a ser utilizados en la operación normal del negocio.

#### **3.7.2.1 INFRAESTRUCTURA FISICA**

El local está conformado y será adquirido como cuerpo único con recursos de aporte en efectivo de los socios del negocio.

Este local ha sido construido hace 10 años y por ser usado el valor de su adquisición no considera el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que es el 12%.

El valor de adquisición es de US\$ 90,300 incluido un 5% de imprevisto y considerando su antigüedad se depreciará en 10 años, sin valor residual, es decir a razón de US\$ 9.030 por año.

**Cuadro 8.- Local para la operación del negocio**

Áreas	Superficie m2	Altura m	Requerimientos ambientales	Requerimientos específicos	Normas a Cumplir	Necesidad Futuras
Ventas	420	5.8	normales	Refrigeración	Seguridad, Sanitario e Incendio	Disponible
Bodega	100	5.8	normales	Refrigeración	Seguridad, Sanitario e Incendio	Disponible
Administración	20	2.2	normales	ninguno	Seguridad, Sanitario e Incendio	Disponible
Parqueadero	1000		normales	ninguno	Seguridad, Sanitario e Incendio	Disponible
Guardianía	10	2.2	normales	ninguno	Seguridad, Sanitario e Incendio	Disponible
<b>TOTAL</b>	<b>1550</b>					

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

### 3.7.2.2 ADECUACIONES DEL LOCAL

**Cuadro 9.- Costo de las adecuaciones del local**  
Dólares (US\$)

CONCEPTO	SUPERF. (m2)	COSTO SIN IVA (US\$)	VALOR RESIDUAL (US\$)	VALOR A DEPRECIAR (US\$)	VIDA UTIL (años)	DEPREC. ANUAL (US\$)
Cubierta de Estipanel	540	6250	3125	3125	10	313
Piso de vinil	540	3571	1785,5	1785,5	10	179
Pintura interna y externa	2500	1786	893	893	10	89
Adoquinamiento parqueadero	1000	9821	4910,5	4910,5	10	491
Adoquinamiento de acceso	590	5804	2902	2902	10	290
Modulares oficina	18	2679	1339,5	1339,5	10	134
Mamparas y puertas metálicas		4464	2232	2232	10	223
Instalaciones sanitarias, eléctricas		4464	2232	2232	10	223
Iluminación vía de acceso		2679	1339,5	1339,5	10	134
Imprevistos (5%)		2076	1038	1038	10	104
<b>TOTAL</b>		<b>43594</b>	<b>21797</b>	<b>21797</b>		<b>2180</b>

Fuente: Investigación propia

Elaboración: la autora

Para la respectiva operación del negocio, en el local se efectuarán las adecuaciones donde se considera una vida útil de 10 años con un valor residual del 50%. En consecuencia el valor residual de las adecuaciones sin IVA es de US\$ 21,797 e igual que el valor a depreciar sin IVA, y la depreciación anual correspondiente es de US\$ 2,180.

### 3.7.2.3 EQUIPAMIENTO

El equipamiento se adquiere antes del inicio de la operación del negocio, año 0, y en el tercer año se compran: dos máquinas registradoras (adicionales), una computadora, una copiadora y dos teléfonos, para reponer igual número de equipos adquiridos en el año 0 cuya vida útil es de 3 años.

El detalle de los equipos a ser utilizados en el negocio y la función de cada uno de los mismos se presenta en el siguiente cuadro:

***Cuadro 10.- Características del equipamiento***

<b>EQUIPOS</b>	<b>FUNCION A DESEMPEÑAR</b>
Góndolas para almacenamiento	Bodegaje de productos
Góndolas laterales	Colocación de productos
Góndolas centrales	Colocación de productos
Frigorífico para líquidos	Conservación de productos líquidos
Frigorífico para carnes	Conservación de carnes
Congelador	Conservación de productos perecibles
Máquinas. Registradores	Registro de productos, precios y ventas
Muebles de caja	Movimiento y empaque productos
Coches para productos	Movilización interna de productos
Coches para productos	Movilización externa de productos
Computadora	Producción de documentos
Copiadora	Reproducción de documentos
Vehículo	Transporte de productos
Balanza Etiquetadora	Pesaje de productos
Teléfonos	Contacto con proveedores y clientes

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

La información del equipo y del vehículo adquirido en el año 0 se presenta a continuación:

**Cuadro 11.- Equipamiento inicial**  
*Dólares (US\$)*

EQUIPOS	No.	COSTO (US\$)		Valor Residual (US\$)	Valor a Depreciar (US\$)	Vida Util (años)	Depreciación Anual * (US\$)
		Unitario sin IVA	Total sin IVA				
Góndolas para almacenamiento	20	89	1,786	89	1,697	10	170
Góndolas laterales	20	103	2,054	103	1,951	10	195
Góndolas centrales	20	170	3,392	170	3,222	10	322
Frigorífico para líquidos	1	3,750	3,750	375	3,375	10	338
Frigorífico para carnes	1	8,571	8,571	857	7,714	10	771
Congelador	1	7,857	7,857	786	7,071	10	707
Máquinas Registradores	2	5,179	10,357	1,036	9,321	3	3,107
Muebles de caja	2	3,527	7,054	353	6,701	10	670
Coches para productos (80 kilos)	20	143	2,858	143	2,715	10	272
Coches para productos (120 kilos)	5	179	893	45	848	10	85
Computadora	1	1,339	1,339	134	1,205	3	402
Copiadora	1	223	223		223	3	74
Balanza Etiquetadora	1	1,964	1,964	98	1,866	10	187
Teléfonos	2	179	357		357	3	119
Imprevistos (5%)			2,623	209	2,414	8	302
<b>TOTAL</b>			<b>55,078</b>	<b>4,398</b>	<b>50,680</b>		<b>7,720</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

**Cuadro 12.- Vehículo**  
*Dólares (US\$)*

VEHICULO	No.	Costo sin IVA (US\$)	Valor Resid (US\$)	Valor a Deprec. (US\$)	Vida Util (años)	Deprec. Anual * (US\$)
Vehículo	1	13.393	2.679	10.714	5	2.143
Imprevisto (5%)		670	134	536	5	107
<b>Total</b>		<b>14.063</b>	<b>2.813</b>	<b>11.250</b>		<b>2.250</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

La información del equipo de reposición a efectuarse en el tercer año de operación, contiene el cuadro siguiente:

**Cuadro 13.- Inversión de reemplazo**  
*Dólares (US\$)*

EQUIPOS	No.	COSTO (US\$)	
		Unitario sin IVA	Total sin IVA
Máquinas Registradoras	2	5.179	10.357
Computadora	1	1.339	1.339
Copiadora	1	223	223
Teléfonos	2	179	357
Imprevistos (5%)			614
<b>TOTAL</b>			<b>12.890</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora



Para determinar el valor a depreciar de los equipos se ha considerado su valor residual con los siguientes porcentajes:

***Cuadro 14.- Depreciación de equipos***

<b>EQUIPOS</b>	<b>VALOR RESIDUAL (%)</b>
Góndolas	5
Frigoríficos	10
Congelador	10
Máquinas Registradoras	10
Muebles de Caja	5
Coches para productos	5
Computadora	10
Balanza Etiquetadora	5
Vehículo	20

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

En razón de la acelerada obsolescencia derivada del avance tecnológico y por su costo poco significativo no se considera valor residual para la copiadora y teléfonos.

El valor a depreciar se establece por diferencia entre el costo sin IVA y el valor residual o valor de salvamento de los equipos incluido el vehículo y la depreciación anual se determina dividiendo el valor a depreciar para el número de años de vida útil.

La inversión de reemplazo de los equipos que se adquieren en el tercer año tiene un valor de US\$ 12.890 y su valor residual es de US\$ 1.170.

### **3.7.3 ACTIVOS INTANGIBLES**

Son gastos por prestación de servicios legales, notariales y profesionales para la organización del negocio que se efectúan antes del inicio del mismo y que sus beneficios se prolongan en el futuro, cuyos costos son los siguientes:

### ***Cuadro 15.- Activos intangibles***

<b>Concepto</b>	<b>Costo sin IVA (US\$)</b>	<b>Amortización Anual (US\$)</b>
Constitución de la Compañía	1.786	357
Licencias y permisos	1.786	357
Publicidad	4.464	893
Imprevistos (5%)	402	80
<b>TOTAL</b>	<b>8.438</b>	<b>1.687</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

Estos activos se amortizan en 5 años y por consiguiente el valor de su amortización anual sin IVA incluidos imprevistos es de US\$ 1.687.

#### **3.7.4 CAPITAL DE TRABAJO O DE OPERACION**

Considerando que el periodo de recuperación del valor de la venta de los productos del negocio es reducido y de aproximadamente 2 semanas se ha estimado que en este caso el método del periodo de desfase es adecuado para determinar el capital de operación.

Por esta razón el capital de operación se estima en US\$ 126.690 como suma de los siguientes valores:

- US\$ 74.054 para financiar el costo de venta de las dos primeras semanas de funcionamiento del negocio.
- US\$ 52.636 para atender los gastos de operación a pagarse en efectivo los primeros ocho meses de funcionamiento del negocio, por cuando durante este periodo se registrarán pérdidas.

### 3.7.5 RECURSOS HUMANOS

La operación del negocio requiere personal con la dedicación y calificación siguientes:

*Cuadro 16.- Características del personal*

Tareas a realizar	Número de personas requeridas	Número de horas	Turnos	Calificación requerida
Gerente	1	8	1	Estudios Sup. y Exp.
Jefe Adm. Y Finan.	1	8	1	Estudios Sup. y Exp.
Jefe de Marketing	1	8	1	Estudios Sup. y Exp.
Cajeros	3		2	Experiencia
Contador	1	6	honorarios	Experiencia
Bodeguero	1	8	1	Experiencia
Guardias	2	12	2	Experiencia
Asistentes	1	8	1	Experiencia

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

El Gerente y el Jefe Administrativo y Financiero requerirán de estudios superiores en áreas de administración de empresas o economía y el Jefe de Marketing estudios superiores en marketing y comercialización de productos.

El volumen de operaciones justifica la incorporación del Jefe Administrativo y Financiero a partir del segundo año.

Conforme se anota mas adelante en el cuadro de proyección de los recursos humanos, el primer año se requerirá de tres cajeros que trabajarán 6 horas cada uno en dos turnos diarios, un cajero en la mañana y dos en la tarde, en razón de que el supermercado atenderá de 08:00am hasta 20:00pm horas, para lo cual se requiere de dos máquinas registradoras. A partir del segundo año se requerirá de 4 cajeros los mismos que atenderán dos en la mañana y dos en la tarde en turnos de 6 horas diarias, utilizando las dos máquinas registradoras existentes.

Además se contratará un asistente en el primer año, dos asistentes en el segundo año y tres asistentes a partir del tercer año e igualmente se contratarán dos guardias que se turnarán en jornadas de doce horas cada uno.

### 3.7.5.1 PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Las responsabilidades y características del personal directivo, administrativo y operativo, se describen en los siguientes cuadros:

***Cuadro 17.- Responsabilidades y características del personal directivo***

Cargo	Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Directivas	Habilidades Técnicas
Gerente	Administración del negocio	Rentabilidad	Liderazgo, coordinación y gestión	Manejo de programas informáticos
Jefe Administrativo y Financiero	Administración recursos humanos y financieros	Eficiencia y rentabilidad	Coordinación y gestión	Manejo de programas informáticos
Jefe de Marketing	Diseño y ejecución del plan de marketing y comercialización	Objetivos y metas de ventas	Técnicas de marketing y comercialización	Manejo de programas informáticos

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

***Cuadro 18.- Responsabilidades y características del personal administrativo***

Cargo	Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Técnicas
Contador	Contabilidad	Estados Financieros	Manejo de sistema contable automatizado
Cajeros	Registro de ventas	Diarios de caja	Manejo de sistema contable automatizado

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

***Cuadro 19.- Responsabilidades y características del personal operativo***

Cargo	Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Técnicas
Bodeguero	Almacenamiento de productos	Control de calidad e inventarios	Manejo del sistema de control de inventarios automatizado
Asistentes	Aseo, ordenamiento de productos y limpieza del local	Eficiencia	Conocimiento y práctica
Guardias	Vigilancia	Eficiencia	Conocimiento y práctica

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

### 3.7.5.2 REMUNERACIONES MENSUALES

Las remuneraciones mensuales de las cuales se descontarán el impuesto a la renta personal del 8% y el aporte personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) del 9,35%, previstas para los cinco primeros años de operación del negocio son los siguientes:

***Cuadro 20.- Remuneraciones mensuales***  
*Dólares (US\$)*

PERSONAL	AÑOS				
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO
Gerente	1200	1200	1400	1400	1600
Jefe Administrativo y Financiero		1000	1150	1150	1300
Jefe de Marketing	800	800	900	900	1000
Contador	300	300	400	400	500
Cajeros	225	225	275	275	325
Bodeguero	300	300	350	350	400
Asistentes	218	228	278	278	328
Guardias	436	436	486	486	536

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

Por el incremento de operaciones del negocio se consideran mejoras de la remuneración mensual en el tercero y quinto años, en los siguientes valores:

***Cuadro 21.- Incrementos de remuneraciones***  
*Dólares (US\$)*

CARGO	TERCER AÑO	QUINTO AÑO
Gerente	200	200
Jefe Administrativo	150	150
Jefe de Marketing	100	100
Contador	100	100
Cajeros	50	50
Bodeguero	50	50
Asistentes	50	50
Guardia	50	50

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La autora

Estos incrementos son compatibles con la evolución normal de las remuneraciones mensuales del sector privado en los últimos años.

## Proyección de Recursos Humanos

En base a los datos anteriores, el cuadro siguiente presenta la proyección del uso y costo de los recursos humanos para los primeros cinco años de operación del negocio:

**Cuadro 22.- Proyección de recursos humanos**  
*Dólares (US\$)*

PERSONAL	AÑOS									
	PRIMERO		SEGUNDO		TERCERO		CUARTO		QUINTO	
	No.	Valor (\$)	No.	Valor (\$)	No.	Valor (\$)	No.	Valor (\$)	No.	Valor (\$)
Gerente	1	14.400	1	14.400	1	16.800	1	16.800	1	19.200
Jefe Administrativo Financiero			1	12.000	1	13.800	1	13.800	1	15.600
Jefe de Marketing	1	9.600	1	9.600	1	10.800	1	10.800	1	12.000
Contador	1	3.600	1	3.600	1	4.800	1	4.800	1	6.000
Cajero	3	8.100	4	10.800	4	13.200	4	13.200	4	15.600
Bodeguero	1	3.600	1	3.600	1	4.200	1	4.200	1	4.800
Asistente	1	2.616	2	5.472	3	10.008	3	10.008	3	11.808
Guardia	2	10.464	2	10.464	2	11.664	2	11.664	2	12.864
<b>REMUNERACION BRUTA</b>		<b>52.380</b>		<b>69.936</b>		<b>85.272</b>		<b>85.272</b>		<b>97.872</b>
<b>CARGAS SOCIALES</b>										
Aporte Patronal IESS (11.15%)		5.840		7.798		9.508		9.508		10.913
Décimo Tercera Remuneración		4.365		5.828		7.106		7.106		8.156
Décimo Cuarta Remuneración	10	2.180	13	2.964	14	3.332	14	3.472	14	3.612
Fondo de Reserva				5.097		6.467		7.106		7.631
<b>SUBTOTAL</b>		<b>12.385</b>		<b>21.686</b>		<b>26.413</b>		<b>27.192</b>		<b>30.312</b>
<b>REMUNERACION TOTAL</b>		<b>64.765</b>		<b>91.622</b>		<b>111.685</b>		<b>112.464</b>		<b>128.184</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

## Cargas Sociales

Las cargas sociales se determinan para todos los trabajadores incluidos en la nómina de la empresa.

- La décimo tercera remuneración es equivalente a la doceava parte de las remuneraciones percibidas por el trabajador durante el año calendario respectivo.
- La décimo cuarta remuneración corresponde a una remuneración básica mínima unificada que en el año 2008 se incrementó de 200 a 218 dólares, por cuya razón se ha considerado un incremento anual de 10 dólares a partir del primer año de operación (2010).
- El fondo de reserva corresponde al trabajador con más de un año de servicio, y su depósito en el IESS corre a partir del segundo año. Este equivale a la doceava

parte de las remuneraciones percibidas por el trabajador durante un año de trabajo y su cómputo corre desde el primero de julio del año anterior hasta el 30 de junio del año posterior y por consiguiente en este caso se determina sumando las remuneraciones de los años anterior y posterior y dividiendo las mismas para

24

### 3.7.5.3 ORGANIZACIÓN, CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO

En el primer mes de funcionamiento del negocio se desarrollará la capacitación diaria a todo el personal con la finalidad de involucrarle en la operación del mismo y en la utilización de sistemas y programas informáticos y posteriormente se organizarán cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área.

El proceso de reclutamiento del personal se efectuará de manera directa mediante el análisis de hojas de vida y entrevistas personales para seleccionar los recursos humanos con la preparación, experiencia y habilidades adecuadas para asegurar el desempeño eficiente de los recursos humanos.

La organización prevista para el negocio se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 15.- Organigrama organizacional**



Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### 3.7.6 PLAZOS, CAPACIDAD Y STOCK

Para el funcionamiento del negocio es necesario desarrollar actividades principalmente en relación con los siguientes aspectos:

- ✓ Constitución de la compañía
- ✓ Selección y contratación de personal
- ✓ Crédito
- ✓ Adquisición y adecuaciones del local
- ✓ Equipamiento
- ✓ Licencias y permisos
- ✓ Publicidad
- ✓ Negociaciones y acuerdos con los proveedores
- ✓ Implementación de procesos informático

Para el cumplimiento de estas actividades se requiere un tiempo aproximado de 7 meses.

	Meses						
	1	2	3	4	5	6	7
Constitución de la compañía	■	■	■				
Crédito		■	■	■			
Adquisición y adecuaciones del local			■	■	■	■	
Equipamiento				■	■		
Licencias y permisos					■	■	
Publicidad						■	■
Negociaciones y acuerdos con los proveedores						■	■
Selección y contratación de personal							■
Implementación de procesos informáticos							■

Conforme se mencionó al hacer referencia al tamaño del mercado potencial, el negocio atenderá mensualmente con sus productos a 1.665 familias en el primer año de operación, las mismas que se incrementan cada año hasta 2.746 en el último año de funcionamiento.



Así mismo en el primer semestre de operación, el negocio atenderá una canasta familiar mensual de US\$ 83,00 que aumentará cada año hasta US\$ 143,00 en el quinto año.

El stock previsto de productos permite atender la venta de 2 semanas y la provisión para los primeros 15 días de operación y quincenas subsiguientes de número impar se pagarán con recursos propios del empresario considerados en el capital de operación y los stocks de la segunda quincena y de las subsiguientes de número par se conseguirán con crédito de proveedores a ser pagados en la respectiva quincena subsiguiente con recursos de la venta de los stocks provistos a crédito.

### **3.7.7 BASE LEGAL**

Para la puesta en marcha del negocio se ha decidido crear una compañía de responsabilidad limitada considerando que esta “es la que se contrae entre tres o mas personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales”<sup>34</sup>, lo cual permitirá a los accionistas protegerse contra responsabilidades personales ilimitadas. Adicionalmente se ha tomando en cuenta la restricción sobre la venta de acciones en el mercado, lo cual permitirá garantizar la estabilidad del capital invertido así como el compromiso en la operación de los socios.

#### **3.7.7.1 REQUISITOS PARA UNA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Según la Superintendencia de Compañías una Compañía son requisitos:

---

<sup>34</sup> Gary Flor García, *Guía para Elaborar Planes de Negocios*, Quito, Graficas Paola, 2006, pág. 86

- ***Nombre:*** Para el negocio el nombre elegido es “Supermercado D&G” cuya razón social deberá ser aprobada por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.
- ***Solicitud de aprobación:*** Se presentaran tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud suscrita pidiendo la aprobación del contrato constitutivo al Superintendente de Compañías o a su delegado.
- ***Número mínimo y máximo de socios:*** La compañía se constituirá con tres socios como mínimo o con un máximo de quince; sin embargo, si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá disolverse o transformarse en otra clase de compañía, para el caso del presente negocio se lo hará con 3 socios.
- ***Capital mínimo:*** El capital mínimo es cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, el cual será suscrito íntegramente o se cancelará al menos en el 50% del valor nominal al momento de la constitución de la compañía, para este caso el capital de inicio será de 500 dólares, pagados totalmente al momento de la constitución.

Los requisitos para la constitución de una compañía, se presenta en al Anexo 4.

### 3.8 PLAN FINANCIERO

Para la determinación y proyección de los estados de resultados y de los flujos de caja se consideraron los siguientes aspectos:

La demanda potencial actual del área de influencia del negocio en cuanto a número de familias consumidoras y valor de la canasta familiar a ser atendida.

La proyección de estas variables para los cinco primeros años de operación del negocio.

La cobertura progresiva durante los cinco primeros años de funcionamiento del negocio, tanto del número de familias como de la canasta familiar a ser atendidas.

La determinación de los gastos de operación y otros del negocio para los cinco primeros años de operación del mismo, referidos a: recursos humanos, depreciaciones, amortizaciones, seguros, servicios básicos, etc.

### 3.8.1 FUENTES Y USOS DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION

En el siguiente cuadro se presenta las fuentes y usos del financiamiento de la inversión:

***Cuadro 23.- Fuentes y usos de la inversión***  
*Dólares (US\$)*

USOS	VALOR (US\$)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		EMPRESARIO	BANCOS
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>203.035</b>		
Local para operación del negocio	90.300	90.300	
Adecuaciones del local	43.594		43.594
Equipamiento	55.078		55.078
Vehículo	14.063		14.063
<b>INVERSION DE REEMPLAZO</b>	<b>12.890</b>	12.890	
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>8.438</b>	8.438	
<b>CAPITAL DE OPERACIÓN</b>	<b>126.690</b>	126.690	
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>351.053</b>	<b>238.318</b>	<b>112.735</b>
<b>Estructura de la Inversión Total (%)</b>	<b>100%</b>	<b>68%</b>	<b>32%</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

Conforme se aprecia en el cuadro la inversión total de US\$ 351.053 se financiará el 68% con recursos propios de los socios por un valor de US\$ 238.318 para la compra del local, la inversión fija de reposición, el activo intangible y el capital de operación, el 32% con crédito bancario por un valor de US\$ 112.735 para las adecuaciones del local y la compra inicial del equipo incluido el vehículo.

### 3.8.2 CREDITO BANCARIO

El valor de US\$ 112.735 que corresponde a las adecuaciones del local y del equipamiento inicial, incluido el vehículo, se propone financiar con préstamo bancario a un plazo de 10 años; para la tasa de interés se toma en cuenta la tasa efectiva vigente a la fecha 10,21% más el valor de la inflación del último periodo que fue de 3,85%<sup>35</sup>, por lo cual se ha aproximado a una tasa del 15% con lo cual se estaría cubiertos de imprevistos, a cuyo efecto se preparó la siguiente tabla de amortización con una cuota anual por capital e intereses de US\$ 22.462 determinada con la siguiente fórmula:

$$R = A \times \left( \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}} \right)$$

$R =$  Cuota

$A =$  Valor de préstamo  $\rightarrow$  US\$ 112,735

$i =$  tasa de interés  $\rightarrow$  15%

$n =$  periodo de pago  $\rightarrow$  10 años

$$R = 112,735 \times \left( \frac{0.15}{1 - (1 + 0.15)^{-10}} \right)$$

$R = 22,462$

**Cuadro 24.- Tabla de amortización**  
Dólares (US\$)

AÑOS	SALDO DE DEUDA	CUOTA	INTERES	AMORTIZAC.
	112.735			
1	107.183	22.462	16.910	5.552
2	100.797	22.462	16.077	6.385
3	93.454	22.462	15.120	7.343
4	85.010	22.462	14.018	8.444
5	75.298	22.462	12.751	9.711
6	64.131	22.462	11.295	11.168
7	51.287	22.462	9.620	12.843
8	36.518	22.462	7.693	14.769
9	19.533	22.462	5.478	16.985
10	-	22.462	2.930	19.533

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: la autora

<sup>35</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

### 3.8.3 Costos Fijos y Variables

La clasificación de costos fijos y variables se ha efectuado considerando que los primeros no varían con el nivel de actividad del negocio en tanto que los segundos están en función de dicho nivel de actividad.

Con este criterio, el costo de ventas y el seguro de productos son variables e igualmente los costos referidos al personal por cuanto para la proyección de los recursos humanos se consideraron los dos siguientes criterios que están en función del nivel de actividad del negocio: incorporación del personal a medida que el nivel del negocio aumenta e incremento de remuneraciones también en función del aumento de la actividad comercial.

***Cuadro 25.- Costo fijos y variables (quinto año)***  
***Dólares (US\$)***

Concepto	Costos Fijos	Costo Variables
Costo de Ventas		4.366.566
Sueldos y salarios		94.800
Cargas Sociales		29.345
Seguro del local y adecuaciones	223	
Seguro de equipos	60	
Seguro de vehículo	228	
Seguro de productos		910
Luz eléctrica	2.400	
Agua Potable	1.200	
Teléfonos y fax	2.400	
Internet	600	
Publicidad y promociones	1.200	
Combustible y mantenimiento vehículo	2.400	
Suministros	1.200	
Imprevistos (5%) *	596	6.253
Depreciación del local y adecuaciones	11.210	
Depreciación de equipos	7.720	
Depreciación de vehículo	2.250	
Amortización de activos intangibles	1.688	
Intereses	12.751	
<b>Total</b>	<b>48.126</b>	<b>4.497.874</b>

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

\* Los imprevistos corresponden a los gastos de operación del Estado de Resultados del quinto año de operación del negocio.

### 3.8.4 INGRESOS

***Cuadro 26.- Ingresos por Ventas***  
***Dólares (US\$)***

CONCEPTO	ANOS							
	Año 1 (2010)				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1 T	2 T	3 T	4 T				
TOTAL DE FAMILIAS CONSUMIDORAS DEL NEGOCIO	1.665	1.665	1.903	1.903	1.976	2.305	2.388	2.746
VALOR CANASTA FAMILIAR MENSUAL A SER CONSUMIDA POR FAMILIA (US\$)	83	83	95	95	100	117	123	143
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>414.594</b>	<b>414.594</b>	<b>542.327</b>	<b>542.327</b>	<b>2.370.600</b>	<b>3.236.711</b>	<b>3.525.075</b>	<b>4.711.707</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

Los ingresos estimados para el negocio se obtiene multiplicando el valor de la canasta familiar por el número de familias a ser atendidas en cada uno de los años de operación del negocio.

### 3.8.5 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja puede ser utilizado para diferentes finalidades del estudio de proyectos, fundamentalmente para medir la rentabilidad de la inversión total o la rentabilidad de los recursos propios aportados por el inversionista.

Para determinar la rentabilidad de la inversión total debe elaborarse el flujo de caja del negocio y para establecer la rentabilidad de los recursos propios aportados por el inversionista debe elaborarse el flujo de caja del inversionista.

#### 3.8.5.1 FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO

La estructura general del flujo de caja del negocio considera los siguientes elementos:

- **Ingresos afectos a impuestos** que son tanto los ingresos de operación o esperados por la venta de productos, así como los ingresos estimados de la venta de activos fijos que se reemplazan al final del tercer año de operación.

- **Egresos afectos a impuestos** que conforman los gastos variables y fijos atendidos para la operación del negocio sin considerar los gastos no desembolsables que son los de depreciación de activos fijos y los de amortización de activos intangibles.
- **Impuestos a las utilidades** para cuya determinación, del flujo antes de impuestos se deducen los referidos gastos no desembolsables. En el Ecuador el impuesto a las utilidades o impuesto a la renta para sociedades es el 25%.
- **Egresos no afectos a impuestos** que es la inversión inicial efectuada en el momento cero, es decir antes de la operación del negocio y que corresponde a inversiones en: activos fijos, activos intangibles y capital de operación, además de la inversión de reemplazo o de reposición de los activos fijos vendidos en el tercer año.
- **Valor de desecho o beneficios no afectos a impuestos**, calculado por el método económico. No se considera la recuperación de la inversión en capital de operación o de trabajo por cuanto el valor de desecho se calcula por el método económico que valora la capacidad de generación de flujos futuros con la configuración de activos existentes en el año de cálculo del referido valor de desecho.

Considerando estos aspectos el flujo de caja del negocio para los cinco primeros años de operación del mismo, es el siguiente:

***Cuadro 27.- Flujo de caja del negocio***  
***Dólares (US\$)***

CONCEPTO	Periodo Inicial (0)	AÑOS				
		1	2	3	4	5
<b>(-) Inversión Inicial</b>	<b>-338,163</b>					
(-) Inversión Fija Inicial	-203,035					
(-) Activos Intangibles	-8,438					
(-) Capital de Operación	-126,690					
<b>(-) Inversión de Reemplazo</b>				-12,890		
<b>Valor Residual de Activos Fijos</b>				1,170		
<b>Valor terminal, de rescate o desecho</b>						885,738
Ingresos Operativos		1,913,842	2,370,600	3,236,711	3,525,075	4,711,707
(-) Egresos Operativos		1,861,396	2,314,316	3,140,891	3,409,786	4,529,942
<b>Flujo antes de impuestos</b>		<b>52,445</b>	<b>56,284</b>	<b>95,821</b>	<b>115,289</b>	<b>181,765</b>
(-) Impuesto a las utilidades (25%)		13,111	14,071	23,955	28,822	45,441
<b>Flujo después de impuestos</b>		<b>39,334</b>	<b>42,213</b>	<b>71,866</b>	<b>86,467</b>	<b>136,323</b>
<b>FLUJO DEL PROYECTO</b>	<b>-338,163</b>	<b>39,334</b>	<b>42,213</b>	<b>60,146</b>	<b>86,467</b>	<b>1,022,061</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

Los egresos operativos son la suma del costo de venta y los gastos de operación sin considerar las depreciaciones y amortizaciones.

El impuesto a las utilidades se determina como sigue:

***Cuadro 28.- Impuesto a las utilidades***  
*Dólares (US\$)*

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Flujo antes de impuestos	52.445	56.284	95.821	115.289	181.765
(-) Depreciación y Amortización	22.867	22.867	22.867	22.867	22.867
Flujo sujeto a impuestos	29.579	33.417	72.954	92.422	158.898
<b>Impuesto a las utilidades (25%)</b>	<b>7.395</b>	<b>8.354</b>	<b>18.239</b>	<b>23.106</b>	<b>39.724</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### **3.8.5.2 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA**

El flujo de caja del inversionista considera además el efecto del financiamiento, es decir incorpora en el flujo de caja del negocio el efecto o impacto de la deuda: amortización de capital y pago de intereses netos de impuestos a las utilidades o de impuesto a la renta para sociedades.

Para este propósito se puede optar por dos procedimientos:

- 1) Proceder con la estructura propuesta en el cuadro del flujo de caja del negocio e incorporar el efecto neto de la deuda.
- 2) Elaborar el flujo adaptado partiendo del flujo de caja del negocio y disminuyendo el efecto neto de la deuda calculado en forma independiente.

Para el caso de este negocio se elaboró el flujo de caja del inversionista por el método del flujo adaptado y con el propósito de establecer la cuota neta de impuesto a las utilidades, se elaboró el siguiente cuadro:



**Cuadro 29.- Cuota Neta de impuesto a las utilidades**

*Dólares (US\$)*

AÑOS	SALDO DE DEUDA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	INTERES NETO DE IMPUESTO *	CUOTA NETA DE IMPUESTO
	112,735					
1	107,183	22,462	16,910	5,552	12,683	18,235
2	100,797	22,462	16,077	6,385	12,058	18,443
3	93,454	22,462	15,120	7,343	11,340	18,683
4	85,010	22,462	14,018	8,444	10,514	18,958
5	75,298	22,462	12,751	9,711	9,564	19,275
6	64,131	22,462	11,295	11,168	8,471	19,639
7	51,287	22,462	9,620	12,843	7,215	20,058
8	36,518	22,462	7,693	14,769	5,770	20,539
9	19,533	22,462	5,478	16,985	4,108	21,093
10	0	22,462	2,930	19,533	2,197	21,730

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

Una vez determinada la cuota neta de impuesto a las utilidades del 25% se incluye la misma en el flujo de caja del negocio para determinar el flujo de caja del inversionista como se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 30.- Flujo de caja del inversionista**

*Dólares (US\$)*

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL PROYECTO	-338,163	39,334	42,213	60,146	86,467	1,082,208
EFFECTO DEUDA	112,735	-18,235	-18,443	-18,682	-18,958	-19,274
FLUJO INVERSIONISTA	-225,428	21,100	23,770	41,464	67,509	1,062,934

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

### 3.8.6 ESTADO DE RESULTADOS

La información anterior permite presentar a continuación los estados de resultados proyectados para los cinco primeros años de operación del negocio.

**Cuadro 31.- Estado de resultados**  
Dólares (US\$)

CONCEPTO	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	1.913.842	2.370.600	3.236.711	3.525.075	4.711.707
(-) Costo de venta (93% de ventas)	1.779.873	2.204.658	3.010.142	3.278.320	4.381.888
<b>UTILIDAD BRUTA (7% DE VENTAS)</b>	<b>133.969</b>	<b>165.942</b>	<b>226.570</b>	<b>246.755</b>	<b>329.819</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
Sueldos y salarios	52.380	69.936	85.272	85.272	97.872
Cargas Sociales	12.385	21.686	26.413	27.192	30.312
Seguro del local y adecuaciones	335	307	279	251	223
Seguro de equipos	138	118	99	80	60
Seguro de vehículo	633	532	430	329	228
Seguro de productos	370	457	630	682	910
Luz eléctrica	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Agua potable	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Servicio de teléfono, fax	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Internet	600	600	600	600	600
Publicidad y promociones	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Combustible y Mantenimiento Vehículo	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Suministros	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Imprevistos ( 5%)	3.882	5.222	6.226	6.260	7.050
<b>(-) SUBTOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>81.523</b>	<b>109.658</b>	<b>130.749</b>	<b>131.466</b>	<b>148.055</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>52.445</b>	<b>56.284</b>	<b>95.821</b>	<b>115.289</b>	<b>181.765</b>
(-) Depreciación del local y adecuaciones	11.210	11.210	11.210	11.210	11.210
(-) Depreciación de equipos	7.720	7.720	7.720	7.720	7.720
(-) Depreciación de vehículo	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
(-) Amortización de activos intangibles	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687
<b>UTILIDAD NETA EN OPERACIONES</b>	<b>29.579</b>	<b>33.417</b>	<b>72.954</b>	<b>92.422</b>	<b>158.898</b>
(-) Intereses	16.910	16.077	15.120	14.018	12.751
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12.669</b>	<b>17.340</b>	<b>57.834</b>	<b>78.404</b>	<b>146.147</b>
Impuesto a la renta (25%)	3.167	4.335	14.459	19.601	36.537
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>9.502</b>	<b>13.005</b>	<b>43.376</b>	<b>58.803</b>	<b>109.610</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

Los valores de depreciación y amortización incluyen sus imprevistos correspondientes. Los ingresos por ventas y los gastos se determinan sin IVA en razón de que el mayor número de artículos de la canasta familiar a ser atendida por el negocio están exonerados de este impuesto e igualmente en el caso de los productos que tributan IVA y de los gastos de operación, debido a que el IVA es una transferencia de recursos al Estado.

La estimación de los ingresos por ventas se ha efectuado en base a los criterios de cobertura tanto del número de familias consumidoras del área de influencia del negocio como de la canasta familiar a ser atendida referidos en el tamaño del mercado potencial del negocio.

El costo de ventas se ha determinado en el 93% de los ingresos, considerando que el porcentaje promedio de utilidad bruta en la operación de este tipo de negocios es de alrededor del 7%. Para la estimación del valor de los seguros se adoptaron los siguientes criterios:

- **Seguro del local y adecuaciones.-** Se determina sobre los valores a depreciar del local y sus adecuaciones con una tasa del 2,5 por mil que incluye: prima, contribución a la Superintendencia de Bancos y derechos de emisión.

***Cuadro 32.- Seguro del local y adecuaciones (US\$)***

VALOR A ASEGURAR	DEPRECIACION ANUAL	PRIMA
133.894 *		335
122.684	11.210	307
111.474	11.210	279
100.264	11.210	251
89.054	11.210	223

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

\* Incluye el valor del local US\$ 90,300 y de las adecuaciones US\$ 43.594

- **Seguro de los equipos.-** Se determina sobre los valores a depreciar con una tasa del 2,5 por mil que incluye: prima, contribución a la Superintendencia de Bancos y derechos de emisión.

***Cuadro 33.- Seguro de los Equipos (US\$)***

VALOR A ASEGURAR	DEPRECIACION ANUAL	PRIMA
55078		138
47.358	7.720	118
39.638	7.720	99
31.918	7.720	80
24.198	7.720	60

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

- **Seguro del vehículo.-** Se determina sobre el valor a depreciar del vehículo, con una tasa del 4,5% que incluye: prima, contribución a la Superintendencia de Bancos y derechos de emisión.

***Cuadro 34.- Seguro del vehículo (US\$)***

VALOR A ASEGURAR	DEPRECIACION ANUAL	PRIMA
14063		633
11.813	2.250	532
9.563	2.250	430
7.313	2.250	329
5.063	2.250	228

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

**Seguro de productos.-** Se determina sobre el valor mensual del costo de ventas de cada año con una tasa del 2,5 por mil similar a los casos anteriores.

Los valores de los demás gastos de operación: luz eléctrica, agua potable, servicio de teléfono, fax, internet, publicidad y promociones, combustible y mantenimiento del vehículo, y suministros se determinaron en valores constantes.

### **3.8.7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

#### **3.8.7.1 PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio puede determinarse en términos de unidades producidas o del valor de las ventas también denominado punto de equilibrio financiero.

Por el tipo de negocio se determina el punto de equilibrio financiero utilizando la siguiente fórmula:

$$PE(V) = \frac{CFT}{1 - \left( \frac{CVT}{V} \right)}$$

$PE(V)$  = Punto de equilibrio financiero

$CFT$  = Costo fijo total

$CVT$  = Costo variable total

$V$  = Ventas

Para la aplicación de esta fórmula debe establecerse el año normal de funcionamiento, que para el presente caso se considera el quinto año de operación del negocio, en el cuál se ha previsto cubrir el 50% de las familias de su área de influencia y atender el 50% de la canasta familiar.

En este sentido para la determinación del punto de equilibrio financiero se considera la clasificación que se realizó anticipadamente de los costos del quinto año en fijos y variables.

En este sentido con la información de ingresos y costos del negocio correspondiente al quinto año de funcionamiento, el punto de equilibrio financiero se determina de la siguiente manera:

$$PE(V) = \frac{CFT}{1 - \left( \frac{CVT}{V} \right)}$$

$CFT$  = US\$ 48,126

$CVT$  = US\$ 4,497,874

$V$  = US\$ 4,711,707

**$PE(V)$  = US\$ 1,060,433**

Para verificar el punto de equilibrio financiero a continuación se presenta la información del valor de las ventas mensuales del primer año de funcionamiento y el

valor acumulado correspondiente que demuestran que entre el séptimo y el octavo meses de operación del negocio se alcanza el punto de equilibrio con el valor de ventas de US\$ 1,060,433.

***Cuadro 35.- Punto de equilibrio***  
*Dólares (US\$)*

MESES	MENSUAL	ACUMULADO	PUNTO DE EQUILIBRIO
1	138,198		
2	138,198	276,396	
3	138,198	414,594	
4	138,198	552,792	
5	138,198	690,991	
6	138,198	829,189	
7	180,776	1,009,964	
			<b>1,060,433</b>
8	180,776	1,190,740	
9	180,776	1,371,515	
10	180,776	1,552,291	
11	180,776	1,733,066	
12	180,776	1,913,842	

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### **3.8.7.2 COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL**

En razón de que se utilizan dos fuentes de financiamiento para el negocio y por su importancia para la determinación del valor terminal o de desecho, del flujo de caja y de la factibilidad del mismo, a continuación se presenta el cálculo de la tasa del costo promedio ponderado del capital:

***Cuadro 36.- Costo promedio ponderado del capital***

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	VALOR (US\$)	PARTICIPACION (%)	TASA NOMINAL (%)	COSTO PONDERADO (%)
Capital Social	238,318	68%	12%	8.2%
Préstamo	112,735	32%	15%	4.8%
Inversión Total	351,053	100%		12.96%

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

La tasa nominal del 12% es la tasa bancaria para inversiones en fondos de inversión y la tasa nominal del 15% es la tasa bancaria para créditos.

En consecuencia la tasa pertinente de descuento para el cálculo del valor terminal o de desecho y del valor actual neto (VAN) así como para evaluar la factibilidad del negocio es del 12,96% es decir igual al 13%.

### **3.8.7.3 VALOR TERMINAL, DE DESECHO O RESCATE**

Según el texto de Preparación y Evaluación de Proyectos de Sapag Chain<sup>36</sup> el valor terminal, de desecho o de rescate, puede determinarse fundamentalmente en base a los tres siguientes métodos:

1) *Método contable*, que calcula este valor como la suma de los valores contables o valores en libro de los activos del negocio, entendiéndose como valor contable el valor no depreciado de un activo.

2) *Método comercial*, que calcula el valor terminal como suma de los valores comerciales de los activos que se podrían esperar al término de su vida útil, corrigiéndolos por su efecto tributario, método que parte de la base de que los valores contables no reflejan el verdadero valor que podrían tener los activos al término de su vida útil.

3) *Método económico*, que supone que el valor terminal del proyecto es el valor que podrá generar desde el momento que se evalúa en adelante, es decir, el valor que un comprador estaría dispuesto a pagar por el negocio en el momento de su valoración, que

---

<sup>36</sup> Reinaldo Sapac Chain, *Preparación y evaluación de proyectos*, México DF, Mc Graw-Hill Interamericana, 1991, pág. 209

para efectos de este negocio se supone que se efectuaría al término del quinto año de operación.

El referido texto propone estimar un flujo perpetuo a futuro y calcular su valor actual. Este flujo perpetuo a futuro en el caso del negocio se generaría a partir del sexto año de operación. Para el efecto se considera un flujo normal como promedio perpetuo del cual se resta la depreciación correspondiente para incorporar el efecto de las inversiones de reemplazo necesarias a fin de mantener la capacidad productiva y por tanto el flujo como un promedio anual perpetuo, y el valor resultante se actualiza con la tasa de costo de capital. La diferencia entre el flujo normal promedio perpetuo y la depreciación es la utilidad neta de impuestos, por cuya razón el valor de desecho es la utilidad neta de impuestos actualizada como una perpetuidad.

Por la simplicidad de este modelo se recomienda su aplicación para cualquier nivel de estudio de factibilidad y por consiguiente se ha elegido para aplicarlo en el presente caso.

En este sentido para calcular el valor de desecho (VD) se considera como flujo normal promedio perpetuo el flujo de caja del negocio correspondiente al quinto año de operación (FC) del cuál se disminuye la depreciación del mismo año (D) y el valor resultante se actualiza tomando en cuenta el costo promedio ponderado del capital (i) de la siguiente manera:

$$VD = \frac{FC - D}{i}$$

**VD** =            *valor de desecho*

**FC** =            *flujo de caja*

**D** =            *depreciación*

**i** =            *costo promedio ponderado del capital*

Para el negocio:



$$FC = 136.326$$

$$D = 21.180$$

$$i = 13\%$$

$$VD = 885.738$$

No se considera la amortización de activos intangibles por cuanto al quinto año de operación los mismos están totalmente amortizados.

### **3.8.6.4 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)**

#### **a) VAN y TIR del Negocio**

La viabilidad o factibilidad de un proyecto privado, se establece entre otros procedimientos mediante la determinación del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Estos indicadores a su vez pueden determinarse para el negocio y para el inversionista considerando en el primer caso la inversión total y en el segundo caso el aporte de recursos propios y por consiguiente el efecto neto de la deuda.

El VAN se obtiene restando de la inversión inicial los flujos de caja descontados a la tasa de descuento del costo del capital, que en este caso es la tasa del costo promedio ponderado del capital que es el 13%.

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN del negocio sea igual a cero, es decir que iguala los flujos de caja descontados con la inversión inicial.

En consecuencia un proyecto es factible cuando su VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de descuento.

Para este negocio con la tasa de descuento igual al costo promedio ponderado del capital de 13% el VAN es positivo igual a US\$ 411.800 como se puede observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 37.- Cálculo del costo promedio ponderado: 13%**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo del proyecto	-338.163	39.334	42.213	60.146	86.467	1.082.208
Factor de descuento		0,8850	0,7831	0,6931	0,6133	0,5428
Flujos descontados	749.963	34.809	33.059	41.684	53.032	587.379
<b>VAN</b>	<b>411.800</b>					

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

El VAN iguala a 0 con una tasa de descuento comprendida entre el 35% y 36% conforme se presenta a continuación:

**Cuadro 38.- Cálculo del costo promedio ponderado: 35%**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo del proyecto	-338.163	39.334	42.213	60.146	86.467	1.082.208
Factor de descuento		0,7407	0,5487	0,4064	0,3011	0,2230
Flujos descontados	344.124	29.136	23.162	24.446	26.032	241.347
<b>VAN</b>	<b>5.961</b>					

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

**Cuadro 39.- Cálculo del costo promedio ponderado: 36%**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo del proyecto	-338.163	39.334	42.213	60.146	86.467	1.082.208
Factor de descuento		0,7353	0,5407	0,3975	0,2923	0,2149
Flujos descontados	333.534	28.922	22.823	23.910	25.275	232.604
<b>VAN</b>	<b>-4.629</b>					

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### **Interpolación**

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) \times \left( \frac{VANi}{VANi - VANs} \right)$$

*TDi* = Tasa de descuento inferior

*TDs* = Tasa de descuento superior

$VAN_i$  = Valor actual neto de la tasa de descuento inferior

$VAN_s$  = Valor actual neto de la tasa de descuento superior

$$TIR = 0,36 + 0,01 \times \left( \frac{5.961}{5.961 + 4.629} \right)$$

$$TIR = 35,63\%$$

En consecuencia el VAN positivo determinado con la tasa del costo promedio ponderado del capital de 13% y la TIR de 35,56% que supera en 22,56% al costo promedio ponderado de capital, determina que el proyecto es factible o viable.

#### b) VAN y TIR del Inversionista

El VAN determinado para la tasa del costo ponderado del capital social del 8% es positivo e igual a US\$ 653.943 como se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro 40.- Costo ponderado del capital social: 8%**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo del inversionista	-225.428	28.651	32.050	51.003	76.181	1.070.966
Factor de descuento		0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806
Flujos descontados	879.371	26.529	27.478	40.488	55.995	728.881
<b>VAN</b>	<b>653.943</b>					

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

El VAN es igual a cero con una tasa de descuento comprendida entre el 46% y 47% como se presenta a continuación:

**Cuadro 41.- Tasa de descuento: 46%**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo del inversionista	-225.428	28.651	32.050	51.003	76.181	1.070.966
Factor de descuento		0,6849	0,4691	0,3213	0,2201	0,1507
Flujos descontados	229.255	19.624	15.036	16.388	16.766	161.441
<b>VAN</b>	<b>3.827</b>					

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

**Cuadro 42: Tasa de descuento: 47%**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo del inversionista	-225.428	28.651	32.050	51.003	76.181	1.070.966
Factor de descuento		0,6803	0,4628	0,3148	0,2142	0,1457
Flujos descontados	222.716	19.491	14.832	16.056	16.315	156.023
<b>VAN</b>	<b>-2.712</b>					

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

### ***Interpolación***

$$TIR = 0,46 + 0,01 \times \left( \frac{3.827}{3.827 + 2.712} \right)$$

$$TIR = 46,006\%$$

En consecuencia el VAN positivo obtenido a la tasa del costo ponderado del capital social del 8% y la TIR obtenida del 46,00%, determina que el negocio es viable para los accionistas.

### **3.8.7.5 PERIODO DE RECUPERACION O REPAGO**

Este periodo representa el número de años que requiere un proyecto para que la sumatoria de los flujos de caja descontados iguale a la inversión inicial.

En este caso los flujos de caja del negocio descontados con la tasa del costo promedio ponderado del capital de 13% son los siguientes:

***Cuadro 43.- Periodo de recupero o repago***

AÑOS	Inversión Inicial	Flujos descontados	Flujos acumulados
0	-338.160		
1		34.809	
2		33.059	67.868
3		41.684	109.552
4		53.032	162.583
5		587.379	749.963

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

De esta información se deduce que el periodo de recupero de la inversión es de 4,25 años o 4 años y 100 días, periodo que también viabiliza el negocio.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La población de los estratos socioeconómicos medio y medio bajo de los sectores suburbanos de la ciudad de Quito presenta un crecimiento de la demanda por servicios de supermercados.
- En el norte de la ciudad e Quito, la parroquia Calderón es un sector densamente poblado, calificado como de expansión urbana con un intenso proceso de urbanización, que en determinadas zonas no cuenta con servicios de supermercados.
- El área de influencia de este negocio con un proceso de urbanización elevado no dispone de servicios de un supermercado.
- La demanda potencial del área de influencia del negocio determinada por el número de familias y la canasta familiar a ser atendidas justifican la operación de un supermercado.
- La localización del negocio en el centro de su área de influencia favorece la cobertura del mercado potencial estimado de sus zonas adyacentes con perspectivas de urbanización que incrementarán la demanda y su rentabilidad.
- En el lugar previsto para la operación del negocio están disponibles un local y áreas adicionales con servicios indispensables para una futura ampliación que permita aumentar la cobertura del mercado potencial estimado de su área de influencia, ofrecer servicios complementarios y cubrir la demanda que se generará con la urbanización creciente de sus zonas adyacentes.

- La experiencia adquirida en la primera fase de operación del negocio permitirá que en la segunda etapa se incrementen las economías de escala que se reflejarán en precios cada vez más competitivos.
- Las rentabilidades previstas para el primer quinquenio tanto para el negocio como para los socios son atractivas porque superan significativamente el costo promedio ponderado del capital y el costo ponderado del capital propio.
- Estas rentabilidades podrían incrementarse con una demanda adicional que podría derivarse de las zonas adyacentes, con perspectivas de urbanización.
- El periodo de recupero de la inversión permitirá a los socios emprender en la ampliación del negocio.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Aprovechar el potencial de crecimiento de consumo de los estratos socioeconómicos medio y medio bajo de la ciudad de Quito, con la puesta en marcha de negocios enfocados a atender este segmento de la población.
- Potenciar el desarrollo de iniciativas de negocios ubicados en la parroquia de Calderón aprovechando los segmentos de consumidores desatendidos
- Puesta en marcha del negocio “Supermercado” localizado dentro del área de influencia analizada en este trabajo, aprovechando además las áreas disponibles para futuras ampliaciones.
- Evaluar permanentemente el cumplimiento de objetivos de la primera etapa del negocio, a través de indicadores mensuales, permitirá tomar correctivos adecuados para llegar a incrementar las economías de escala en la segunda etapa según lo planificado.

- Las conclusiones mencionadas determinan la viabilidad o factibilidad del negocio por lo cual se recomienda la implementación y operación del mismo.



## ANEXO 1

### ESTUDIO SOBRE SUPERMERCADO

Su respuesta sincera y honesta será muy valiosa para evaluar la factibilidad de lanzar un nuevo supermercado a ser ubicado en el cantón de Calderon . Nuestro agradecimiento de antemano

1. Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐
2. Edad 18 – 30 ☐ 31 - 45 ☐ Más de 45 ☐
4. ¿Posee vehículo propio? Si ☐ No ☐
5. ¿Donde prefiere usted realizar sus compras? Supermercados ☐ Mercados ☐ Tiendas de Abarrotes ☐
6. Pensando en supermercados ubicados en Calderón ¿Cuál es o son los primeros supermercados que se le viene a la mente?  

- 7 Con que frecuencia realiza sus compras de supermercado.

mas de 1 vez a la semana <input type="checkbox"/>	Quincenalmente <input type="checkbox"/>
1 vez a la semana <input type="checkbox"/>	Una vez al mes <input type="checkbox"/>
8. Que es lo que usualmente compra en un supermercado.

Verduras y Frutas Frescas <input type="checkbox"/>	Abarrotes <input type="checkbox"/>
Lacteos y derivados <input type="checkbox"/>	Articulos de limpieza <input type="checkbox"/>
Carnes y derivados <input type="checkbox"/>	Artículos de aseo personal <input type="checkbox"/>
9. En cuanto estima el nivel del ingreso familiar.

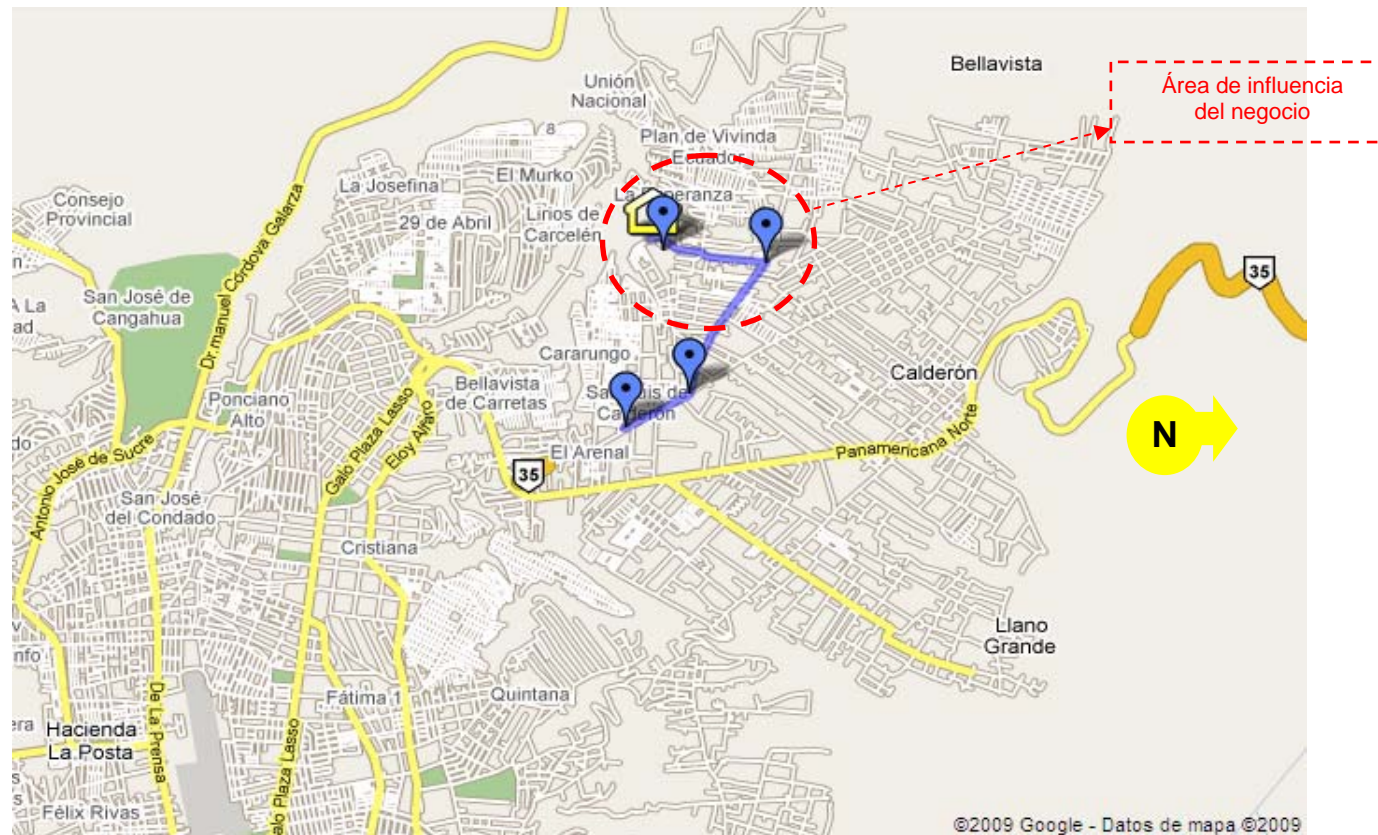
0 a 500 <input type="checkbox"/>	1001 a 2000 <input type="checkbox"/>
501 a 1000 <input type="checkbox"/>	mas de 2000 <input type="checkbox"/>
- 10 En promedio cuanto gasta en cada visita que realiza al supermercado?

Menos de 50 USD <input type="checkbox"/>	entre 101 y 200 USD <input type="checkbox"/>
entre 51 y 100 USD <input type="checkbox"/>	Mas de 200 USD <input type="checkbox"/>
- 11 En orden de importancia califique del 1 al 5 los factores que le gustaría que posea un supermercado ubicado en Calderon. Considerando 1 como el preferido al 5 como menos preferido.

Limpieza y Calidad <input type="checkbox"/>	Disponibilidad de Parquaderos <input type="checkbox"/>
Precio <input type="checkbox"/>	Facil localización de productos <input type="checkbox"/>
Variedad y frescura <input type="checkbox"/>	Buen servicio <input type="checkbox"/>
- 12 Realizaría sus compras en un nuevo supermercado. Si ☐ No ☐

## ANEXO 2

## Mapa de localización del proyecto



**Fuente:** <http://maps.google.com/>

**Elaborado: La Autora**

## ANEXO 3

### Canasta Familiar Potencial (Mensual)

	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (US\$)	VALOR TOTAL SIN IVA (US\$)
<i>PRODUCTOS CANASTA BASICA</i>				
<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>				
<b>CEREALES Y DERIVADOS</b>				
Arroz	funda 5 kg	4	3,17	12,68
Fideo	funda de 500 gr	8	0,70	5,6
Pan	porción 75 gr	180	0,10	18
<b>CARNE Y PREPARACIONES</b>				
Carne de pollo	porción 1,83 kg	4	3,62	14,48
<b>PESCADOS Y MARISCOS</b>				
Pescado	libra	2	1,60	3,2
Atún enlatado	envase 180 gr	4	0,67	2,68
<b>GRASAS Y ACEITE COMESTIBLES</b>				
Aceite vegetal	litro	4	0,98	3,92
Manteca vegetal	kg	1	0,92	0,92
<b>LECHE, PRODUCTOS LACTEOS Y HUEVOS</b>				
Huevo de gallina	paquete 30 huevos	3	2,75	8,25
Leche fresca	litro	45	0,55	24,75
Queso fresco	porcion de 450 gr	4	2,02	8,08
<b>LEGUMBRES Y DERIVADOS</b>				
Lenteja	funda 500gr	4	0,63	2,52
<b>AZUCAR, SAL Y CONDIMENTOS</b>				
Azúcar	funda 5 kg	2	2,40	4,8
Sal	funda 1 kg	1	0,25	0,25
<b>CAFÉ, TE Y BEBIDAS GASEOSAS</b>				
Café	sobre 200 gramos	5	0,63	3,15
Te	caja	1	0,36	0,36
Cola	envase 2 litros	5	1,00	5
<b>OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS</b>				
Gelatina	funda 500 gr	2	1,35	2,7
<b>VIVIENDA</b>				
<b>LAVADO Y MANTENIMIENTO</b>				
Agua	m3	10	0,63	6,3
Detergente de ropa	funda de 2 kg	4	3,22	12,88
Detergente para lavar platos	envase 500 gr	2	0,82	1,64
Jabón para lavar	paquete	4	0,26	1,04
Papel higiénico	paquete	12	0,32	3,84
<b>OTROS ARTEFACTOS DEL HOGAR</b>				
Escoba	escoba normal	1	1,37	1,37
Foco de luz	foco 100 watts	1	0,23	0,23
<b>MISCELANEOS</b>				
<b>CUIDADO Y ARTICULOS PERSONALES</b>				
Desodorante	tubo 150 gr	3	2,05	6,15
Jabon de tocador	paquete	4	0,57	2,28
Pasta dental	tubo 150 gr	2	1,05	2,1
Shampoo	frasco 355 mml	1	3,50	3,5
<b>SUBTOTAL CANASTA BASICA</b>				<b>162,67</b>

	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (US\$)	VALOR TOTAL SIN IVA (US\$)
<i>PRODUCTOS ADICIONALES</i>				
Maicena	funda 400 gr	1	0,7	0,7
Avena	funda 500 gr	2	0,37	0,74
Harina de trigo	funda 1kg	1	1,09	1,09
Harina de maiz	funda 1 kg	1	1,20	1,2
Harina de arveja	funda 1 kg	2	1,18	2,36
Morocho	funda 500 gr	4	0,53	2,12
Arroz de Cebada	funda 500 gr	4	0,49	1,96
Quinua	funda 500 gr	2	0,72	1,44
Arveja seca	funda 500 gr	1	0,38	0,38
Garbanzo	funda 500 gr	1	0,82	0,82
Fréjol seco	funda 500 gr	2	0,45	0,9
Canguil	funda 500 gr	1	0,37	0,37
Menudencias	funda 450 gr	4	0,90	3,6
Salchichas	paquete 300 gr	2	1,43	2,86
Taco de mortadela	paquete 500 gr	1	2,24	2,24
Sardina	envase 16 onzas	4	0,68	2,72
Margarina	envase 1 kg	1	2,34	2,34
Leche en polvo	funda 480 gr	1	2,36	2,36
Queso mozarella	porción 500 gr	1	2,40	2,4
Jougurt	envase 2000 ml	2	3,06	6,12
Chocolate en polvo de cacao	funda 500 gr	1	2,21	2,21
Jugo de naranja	litro	2	1,39	2,78
Jugo de frutas varias	litro	2	1,10	2,2
Galletas de sal	paquete	2	0,45	0,9
Galletas de dulce	paquete	1	0,66	0,66
Mermelada	envase 300 gr	1	0,94	0,94
Salsa de tomate	envase 400 gr	1	0,80	0,8
Mayonesa	envase 220 gr	1	0,84	0,84
Cerveza	paquete 6 unidades	1	2,42	2,42
Panela	libra	2	0,60	1,2
Caramelos	paquete	1	0,98	0,98
Desinfectante	envase litro	1	1,14	1,14
Estropajos para lavar platos	paquete	4	0,23	0,92
Guantes para lavar	par	1	0,86	0,86
Cloro	litro	1	0,63	0,63
Servilletas	paquete	1	0,40	0,4
Fósforos	paquete	1	0,28	0,28
Fundas de basura	paquete	1	2,05	2,05
Acondicionador	envase 200 gr	1	3,50	3,5
Crema para cuerpo y manos	envase 400 ml	1	2,97	2,97
Taollas sanitarias	paquete	1	1,46	1,46
Algodón	paquete	1	0,40	0,4
<b>SUBTOTAL PRODUCTOS ADICIONALES</b>				<b>69,26</b>
<b>TOTAL CANASTA FAMILIAR</b>				<b>231,93</b>

## **Anexo 4**

### **Requisitos para la constitución de la Compañía de Responsabilidad**

#### **Limitada**

- Establecer la Razón Social de la empresa, la cual deberá ser aprobada por la Superintendencia de Compañías.
- Elaborar los estatutos de acuerdo a la Ley, en los cuales constará el nombre la empresa, objeto, duración, actividad, capital, etc.
- Enviar el primer borrador de los estatutos a la Superintendencia de Compañías para su revisión.
- Levantamiento de escritura pública, para lo cual se deberá abrir la cuenta de Integración de Capital como Compañía de Responsabilidad Limitada.
- Publicación en prensa del extracto aprobado por la Superintendencia de Compañías.
- Emisión de la resolución de constitución de la compañía de responsabilidad limitada.
- Inscripción de la empresa en la Cámara de Comercio de Quito.
- Pago de la patente en el Municipio Metropolitano de Quito.
- Inscripción de la constitución de la compañía y nombramientos del Gerente y Presidente en el Registro Mercantil.
- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la compañía en el Servicio de Rentas Internas.

#### **Requisitos exigidos por la Superintendencia de Compañías**

Original y copia de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.

- Original y copia del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Copia de la cédula de identidad y copia del certificado de votación del último proceso electoral del representante legal.
- Original de la hoja de datos generales del Registro de Sociedades.
- Original del documento que identifique el domicilio principal en el que se desarrolla la actividad de la sociedad, puede ser una planilla de: servicio eléctrico, teléfono, agua o contrato de arrendamiento.

### **Requisitos legales**

- Registro Único de Contribuyentes: emitido por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el correspondiente Permiso para Facturación: Se debe emitir en la transferencia de bienes o prestación de servicios a sociedades o personas naturales con derecho a crédito tributario y en operaciones de exportación. Sustenta el crédito tributario para efectos del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Requieren de una Nota de Crédito para modificar operaciones originalmente pactadas <sup>37</sup>
- Permiso de Funcionamiento: expedido por el Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Provincial de Salud y el Departamento de Control Sanitario de Pichincha.
- Permiso Sanitario: El Permiso Sanitario lo emite el Ministerio de Salud Pública por medio de la Dirección General de Salud.

---

<sup>37</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

- **Patente Municipal:** El Art. 382 de la Ley de Régimen Municipal establece la obligatoriedad de obtener la patente y por consiguiente, el pago del impuesto (Art. 381), para todos los comerciantes e industriales que funcionan dentro de los límites del Distrito Metropolitano, así como los que ejerzan cualquier actividad económica.
- **Número Patronal** El número patronal es otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- **Permiso de Funcionamiento** emitido por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- Baca, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, México DF, McGraw Hill, 2001.
- Bernal, Cesar Augusto, *Metodología de la Investigación para administración y economía*, Santa Fe de Bogota, Edit. Pearson Educación de Colombia Ltda., 2000
- Borello, Antonio, *El Plan de negocios*, Santa Fe de Bogota, McGraw Hill, 2000.
- Espinosa, Cesar, *Metodología de la Investigación*, Quito, ESPE, 1989
- Flor Garcia, Gary, *Guía para Elaborar Planes de Negocios*, Quito, Gráficas Paola, 2006.
- Gutiérrez, Abraham, *Como hacer Monografías y Tesis*, Quito, Época, 1986
- Hernandez, Roberto y Otros, *Metodología de la Investigación*, Bogota, McGraw-Hill, 1991
- Kotler, Philip y Armstrong, G, *Marketing*, Madrid, Prentice Hall, 2004
- Kotler, Philip, *El Marketing según Kotler: Como crear, ganar y dominar los mercados*, Barcelona, Paidos, 1999
- Lambin J., *Marketing Estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 1995
- Mc Eachern (WMc) William, *Microeconomía: Una introducción contemporánea*, México DF, Thomson Learnign, 2003
- Pereira, F y Ballarín, E., *Contabilidad para la dirección*, Madrid, Universidad de Navarra S.A, 2003
- Porter, Michael, *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía Editora Continental S.A., 1998
- Pozo, María Isabel y Paredes, Natalia, *Tesis plan de negocios para el lanzamiento de un autoservicio con la exclusividad de productos “Pronaca” en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados Caso: Nutrimarket*, Quito PUCE, 2005



- Ries, Al y Trout, Jack, *La Revolución del Marketing: La táctica dicta la estrategia*, México D.F., McGraw-Hill, 1990
- Rugman, Alan, *Negocios Internacionales: Planeación Estratégica Global*, Quito, Superintendencia de Compañías, 2007,pág.59
- Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo, *Evaluación y Administración de Proyectos*, Santiago de Chile, McGraw Hill, 2003.
- Staton, W, *Fundamentos del Marketing*, México D.F., McGraw-Hill, 2000
- Zamora, Miguel, *La Rápida Expansión de los Supermercados en el Ecuador*, Recovering Markets, Ecuador- Debate Agrario No. 64, 2004
- Documentación de Internet